

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMUNIKASI INTERNAL DAN
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA *ACCOUNT REPRESENTATIVE*
DI LINGKUNGAN KANTOR WILAYAH DIREKTORAT
JENDERAL PAJAK JAWA BARAT II**



TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

Disusun oleh:

**Ellya Rosa
NIM 017990043**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2013**

ABSTRAK

Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Internal dan Kompensasi terhadap Kinerja *Account Representative* di Lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat II.

Ellya Rosa

Universitas Terbuka

ellyarosa25@yahoo.com

Kata Kunci: Kinerja, Budaya Organisasi, Komunikasi Internal, Kompensasi, *Account Representative*.

Reformasi dan Modernisasi terus digulirkan di tubuh Direktorat Jenderal Pajak (DJP) seiring dengan timbul tenggelamnya kasus-kasus korupsi yang mencuat di berbagai media dan sedikit banyak hal ini dapat memengaruhi kinerja penerimaan pajak secara nasional. *Account Representative* (AR) sebagai ujung tombak bagi DJP dalam melakukan pencapaian penerimaan pajak perlu mendapatkan perhatian atas setiap permasalahan dalam pelaksanaan tugas yang diembannya.

Penelitian ini merupakan penelitian survei dengan sampel 101 AR di lingkungan Kanwil DJP Jawa Barat II dan menggunakan metode *purposive sampling*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi, komunikasi internal dan kompensasi terhadap kinerja AR. Metode analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda dengan bantuan *software Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 20.

Hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa (1) budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja AR (2) komunikasi vertikal memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja AR (3) Komunikasi horizontal memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja AR (4) kompensasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja AR (5) budaya organisasi, komunikasi internal dan kompensasi secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan positif 47,6% terhadap kinerja AR. Hal ini dapat dikatakan bahwa Kinerja AR di lingkungan kanwil DJP Jabar II dipengaruhi oleh keempat variabel tersebut, sehingga peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan peningkatan keempat variabel tersebut.

Analisis lanjutan dengan menambah variabel jenis kelamin dan pendidikan selain budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja AR diperoleh hasil bahwa secara bersama-sama keempat variabel tersebut berpengaruh positif 52%. Hal ini dapat dikatakan bahwa pendidikan merupakan variabel lainnya yang dapat memengaruhi kinerja AR.

ABSTRACT

Effect of Organizational Culture, Internal Communication and Compensation to Account Representative performance's within Offices of The Directorate General of Taxation Region west java II

Ellya Rosa

Universitas Terbuka

ellyarosa25@yahoo.com

Keywords: Performance, Organizational Culture, Internal Communications, Account Representative.

Reform and Modernization continued in effect in the body of the Directorate General of Taxation (DJP) arises due to the sinking of corruption cases that stuck out in a variety of media and to some extent this may affect the performance of the national tax revenue. Account Representative (AR) as a spearhead for the DJP in doing achieving the tax revenue necessary to get the attention of any problems in the implementation of the tasks assigned.

This research is a survey, with a sample 101 of AR in the West Java II DJP using purposive sampling method. The purpose of this research is to investigate and analyze the organizational culture, internal communications and compensation to the performance of AR. The analytical method used was multiple linear regression with the help of software Statistical Package for Social Science (SPSS) version 20.

The results concluded that (1) organizational culture has a significant positive effect on the performance of AR (2) vertical communication has no significant effect on the performance of AR (3) horizontal communication has no significant effect on the performance of AR (4) compensation has a significant positive effect on the performance of AR (5) organizational culture, internal communications and compensation together have 47,6% positive significant effect on the performance of AR. It can be said that the performance AR within Offices of the DJP Region west java II influenced by four variables, so that the performance improvement can be done by increasing the fourth variable.

Further analysis by adding of control variable such as sex and education besides variable organization culture and compensation to the performance of AR obtained results indicate that in all four variables together have positive effect of 52%. It can be said that sex and education is another variable that can affect the performance of AR.

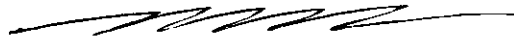
LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Internal dan Kompensasi terhadap Kinerja *Account Representative* di Lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat II

Penyusun TAPM : Ellya Rosa
 NIM : 017990043
 Program Studi : Magister Manajemen
 Hari/Tanggal : Minggu, 21 Juli 2013

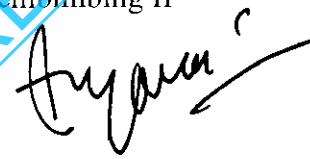
Menyetujui :

Pembimbing I



Prof. Dr. Ir. H. Musa Hubeis, MS, Dipl. Ing, DEA.
 NIP. 195506261980031002

Pembimbing II



Ir. Aryana Satrya, MM, Ph.D.
 NUP. 080603020

Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana



Sucati, M.Sc., Ph.D
 NIP. 195202131985032001

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen



Maya Maria, SE, MM
 NIP. 197205011999032003

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

Nama : Ellya Rosa
 NIM : 017990043
 Program Studi : Magister Manajemen
 Judul Tesis : Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Internal dan Kompensasi terhadap Kinerja *Account Representative* di Lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat II

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Minggu, 21 Juli 2013
 Waktu : 13.30 – 15.00 WIB

dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji : Dr. Tita Rosita, M.Pd

Tandatangan

Penguji Ahli : Dr. Ir. Mahyus Ekananda Sitompul, MM, MSE

Tandatangan

Pembimbing I : Prof. Dr. Ir. H. Musa Hubeis, MS, Dipl. Ing, DEA

Tandatangan

Pembimbing II : Ir. Aryana Satrya, MM, Ph.D

Tandatangan

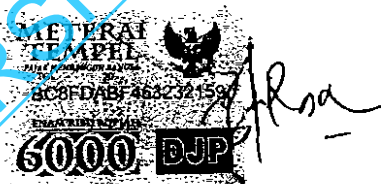
UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI: MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Internal dan Kompensasi Terhadap Kinerja *Account Representative* di Lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat II” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Bogor, Juli 2013
Yang Menyatakan



Ellya Rosa
NIM 017990043

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji hanya bagi Allah SWT, karena dengan rahmat dan innayah-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini. Penulisan ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan penulisan TAPM ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka, Ibu Suciati, M.Sc.,Ph.D
2. Kepala UPBJJ-UT Bogor, Bapak Drs. Boedhi Oetoyo, M.A, selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
3. Bapak Prof. Dr. Ir. H. Musa Hubeis selaku Pembimbing I dan Bapak Ir. Aryana Satrya, MM, Ph.D, selaku Pembimbing II, yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing dan mengarahkan saya dalam penulisan TAPM ini;
4. Kabid Program Magister Manajemen, Ibu Maya Maria, SE, MM, selaku penanggung jawab program Magister Manajemen;
5. Orang tua saya, Bapak Drs. H. A. Sanuri dan Ibu Hj. Rasminah yang senantiasa memberikan cinta, dukungan serta doa.
6. Suami tercinta, Denny Tri Satrianto, yang sangat banyak membantu, mendukung serta membimbing saya, serta anak-anakku tercinta, M. Luthfi Alif Sandy, Najla Aulia Putri Sandy, M. Fatih Ilmi Sandy dan Agnia Paradisa Mayla Sandy yang senantiasa memberikan saya semangat dan menjadi penyejuk mata dan hati;
7. Sahabat-sahabatku yang banyak memberikan masukan dan inspirasi.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Bogor, Juli 2013

Penulis

Ellya Rosa

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Abstrak.....	ii
<i>Abstract</i>	iii
Lembar Persetujuan.....	iv
Lembar Pengesahan	v
Lembar Pernyataan.	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Isi	viii
Daftar Gambar	x
Daftar Tabel	xi
Daftar Lampiran	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	11
D. Kegunaan Penelitian	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	13
A. Kajian Teori.....	13
1. Kinerja.....	13
2. Pajak.....	18
3. <i>Account Representative</i>	19
4. Organisasi.....	20
5. Budaya Organisasi.....	24
6. Komunikasi.....	32
7. Kompensasi.....	36
8. Kajian Penelitian Terdahulu.....	39
B. Kerangka Berpikir	41
C. Definisi Operasional	48
BAB III METODE PENELITIAN	51
A. Desain Penelitian.....	51
B. Populasi dan Sampel.....	52
C. Instrumen Penelitian	52
D. Penyusunan Hipotesis.....	54
E. Prosedur Pengumpulan Data	57
F. Metode Analisa Data	58
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN.....	64
A. Temuan.....	64
1. Karakteristik Responden.....	64
2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	68
3. Hasil Uji Asumsi Klasik.....	70

4.	Persepsi Kinerja <i>Account Representative</i> , Budaya Organisasi, Komunikasi Internal dan Kompensasi.....	72
a.	Persepsi Kinerja <i>Account Representative</i>	72
b.	Persepsi Budaya Organisasi	75
c.	Persepsi Komunikasi Internal	77
d.	Persepsi Kompensasi	79
5.	Analisis Regresi Linear Berganda.....	80
a.	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja <i>Account Representative</i>	82
b.	Pengaruh Komunikasi Vertikal terhadap Kinerja <i>Account Representative</i>	83
c.	Pengaruh Komunikasi Horizontal terhadap Kinerja <i>Account Representative</i>	84
d.	Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja <i>Account Representative</i>	85
e.	Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Vertikal, Komunikasi Horizontal dan Kompensasi secara Bersama-sama terhadap Kinerja <i>Account Representative</i>	86
f.	Analisis Lanjutan: Pengaruh Jenis Kelamin, Tingkat Pendidikan, Budaya Organisasi, dan Kompensasi secara Bersama-sama terhadap Kinerja <i>Account Representative</i>	88
B.	Pembahasan.....	90
BAB V.	SIMPULAN DAN SARAN.....	96
A.	Simpulan.....	96
B.	Saran	97
DAFTAR PUSTAKA.....		101
LAMPIRAN.....		106

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Konseptual.....	42
Gambar 3.1	Uji Normalitas.....	70
Gambar 3.2	Uji Heteroskedasitas.....	71

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

Tabel	1.1	Target dan Realisasi Penerimaan Pajak DJP.....	2
Tabel	1.2	Target dan Realisasi Penerimaan Pajak Kanwil DJP Jawa Barat II.....	3
Tabel	1.3	Pengenaan Hukuman terhadap Pegawai Tahun 2010- 2011.....	6
Tabel	2.1	Nilai-nilai Organisasi Kementerian Keuangan RI.....	28
Tabel	2.2	Kajian Penelitian Terdahulu.....	40
Tabel	3.1	Kisi-kisi variabel.....	54
Tabel	4.1	Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin.....	64
Tabel	4.2	Distribusi Responden Menurut Usia.....	65
Tabel	4.3	Distribusi Responden Menurut Pendidikan Terakhir.....	65
Tabel	4.4	Distribusi Responden Menurut Kepangkatan.....	66
Tabel	4.5	Distribusi Responden Menurut Jabatan sebelum AR.....	67
Tabel	4.6	Distribusi Responden Menurut Masa Kerja.....	67
Tabel	4.7	Mayoritas Responden.....	68
Tabel	4.8	Uji Kolmogorov-Smirnov.....	70
Tabel	4.9	Uji Multikolinearitas.....	71
Tabel	4.10	Kategori Nilai Mean.....	72
Tabel	4.11	Statistik Deskriptif Kinerja AR.....	73
Tabel	4.12	Frekuensi Persepsi Kinerja AR.....	74
Tabel	4.13	Statistik Deskriptif Budaya Organisasi.....	75
Tabel	4.14	Frekuensi Persepsi Budaya Organisasi.....	76
Tabel	4.15	Statistik Deskriptif Komunikasi Internal.....	77
Tabel	4.16	Frekuensi Persepsi Komunikasi Vertikal.....	78
Tabel	4.17	Frekuensi Persepsi Komunikasi Horizontal.....	78
Tabel	4.18	Statistik Deskriptif Kompensasi.....	79
Tabel	4.19	Frekuensi Persepsi Kompensasi.....	80
Tabel	4.20	Model Summary Variabel Budaya Organisasi, Komunikasi Internal dan Kompensasi Secara Bersama- Sama terhadap Kinerja AR.....	81
Tabel	4.21	Uji F (ANOVA) Variabel Budaya Organisasi, Komunikasi Internal dan Kompensasi Secara Bersama- Sama terhadap Kinerja AR.....	81
Tabel	4.22	Koefisien variabel Budaya Organisasi, Komunikasi Internal dan Kompensasi Secara Bersama-Sama terhadap Kinerja AR.....	81
Tabel	4.23	Model Summary Variabel Jenis kelamin, Tingkat Pendidikan, Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja AR.....	88
Tabel	4.24	Koefisien variabel Jenis kelamin, Tingkat Pendidikan, Budaya Organisasi dan Kompensasi Secara Bersama- Sama terhadap Kinerja AR.....	88

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Surat Permohonan Ijin Penelitian.....	106
Lampiran 2	Surat Ijin Penelitian.....	107
Lampiran 3	Kuesioner.....	109
Lampiran 4	Data Responden.....	116
Lampiran 5	Persepsi Kinerja.....	118
Lampiran 6	Persepsi Budaya Organisasi.....	120
Lampiran 7	Persepsi Komunikasi Vertikal dan Horizontal.....	122
Lampiran 8	Persepsi Kompensasi.....	124
Lampiran 9	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	126
Lampiran 10	Distribusi Frekuensi.....	131
Lampiran 11	Surat Pernyataan Layak Uji.....	148

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu unsur penting dalam suatu perekonomian yang meliputi semua usaha, baik pikiran, maupun fisik yang ditujukan untuk menghasilkan barang, atau jasa. Berbagai pendapat dalam Bangun (2012), mengatakan bahwa SDM merupakan faktor penentu dalam memenangkan persaingan bisnis, sebagai contoh, Floris A. Maljers, *Chief Executive Officer* (CEO) Unilever mengatakan, sumber-sumber keunggulan yang kompetitif yang perlu diperhatikan adalah mutu SDM. Selain itu, Robert J Eaton, CEO Chrysler Corp mengatakan, kendala terbesar yang dihadapi perusahaan dalam menghadapi globalisasi adalah keterbatasan SDM. Oleh karena itu, SDM memiliki peranan penting dalam berkompetisi, baik jangka pendek maupun jangka panjang, sehingga para analis bisnis sangat memerhatikan kondisi perusahaan dalam mengelola SDM secara efektif (Bangun, 2012).

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sebagai suatu institusi pemerintah di bawah Kementerian Keuangan juga menyadari pentingnya pengelolaan SDM. Reformasi yang digulirkan sejak tahun 2002 hingga reformasi jilid dua, merupakan sebuah usaha peningkatan peran para pegawainya dalam meningkatkan kinerja sebagaimana yang tertuang didalam siaran pers Menteri Keuangan Sri Mulyani pada tanggal 22 Juni 2009 (Mulyani, 2009), bahwa reformasi jilid dua terdiri dari beberapa kegiatan, yaitu (1) kegiatan pengembangan SDM melalui peningkatan kapasitas dan kompetensi pegawai; (2) kegiatan *mapping*, *profiling* dan *benchmarking* yang terotomasi; (3)

penyempurnaan pelayanan pembayaran dan (4) kegiatan perbaikan yang meliputi aspek *core business* DJP melalui program yang disebut *Project for Indonesia Tax Administration Reform* (PINTAR).

DJP memiliki peran sangat penting di negeri ini, yaitu sebagai penghimpun pajak negara, berupa Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan atas Barang Mewah, Pajak Bumi dan Bangunan, Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan dan Pajak Lainnya. DJP mendapatkan tugas mencapai target penerimaan pajak yang ditetapkan pemerintah. Setiap tahun target tersebut bertambah mengikuti perkembangan ekonomi seperti tertera dalam Tabel 1.1. Hal ini menunjukkan bahwa pajak merupakan sumber pendapatan negara terbesar penyumbang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), walaupun realisasi penerimaan di tahun 2010 dan 2011 tidak mencapai target yang ditetapkan tetapi di tahun 2013 target penerimaan pajak DJP meningkat menjadi Rp1.042,28 triliun menurut UU No. 19 Tahun 2013.

Tabel 1.1. Target dan Realisasi Penerimaan Pajak DJP

No.	Tahun	Target Penerimaan Pajak (Rp Triliun)	Presentase terhadap APBN (%)	Realisasi Penerimaan Pajak (Rp Triliun)	Presentase capaian (%)
1.	2010	661,49	67	627,88	94,92
2.	2011	764,48	69	742,62	97,24
3.	2012	885,02	65	835,25	94,38

Sumber : Undang-Undang APBN 2011-2012, Portal DJP 2013 dan pengolahan data

Kantor Pusat DJP (KPDJP) mengalokasikan target penerimaan tersebut ke setiap Kantor Wilayah (Kanwil) DJP (unit horizontal) di seluruh Indonesia, lalu di

alokasikan kembali ke setiap Kantor Pelayanan Pajak (KPP) yang berada di bawah wewenangnya. Salah satu contohnya adalah Kanwil DJP Jawa Barat II dengan target dan realisasi penerimaan pajak seperti dimuat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2. Target dan Realisasi Penerimaan Pajak Kanwil DJP Jawa Barat II

No.	Tahun	Target Penerimaan Pajak (Rp. Triliun)	Realisasi Penerimaan Pajak (Rp. Triliun)	Presentase capaian (%)
1.	2010	18,918	17,741	93,8
2.	2011	21,67	21,95	101
3.	2012	25,32	26,51	104,7

Sumber : *Annual report Kanwil DJP Jabar II 2011, portal DJP 2013*

Dari tabel diatas terlihat di tahun 2010 Kanwil Jawa Barat II kurang mencapai target penerimaan pajak, namun tahun 2011 berhasil melampaui target penerimaan, sedangkan tahun 2012 Kanwil Jawa Barat II kembali mencapai target penerimaan pajak. Ini merupakan hasil kerja dari satu KPP Madya dan 15 (lima belas) KPP Pratama di lingkungan Kanwil DJP Jawa Barat II. Namun dari 16 (enam belas) KPP diantaranya ada yang tidak tercapai, target keseluruhan dapat tercapai karena ada beberapa KPP yang realisasinya melampaui target penerimaan, sehingga dapat menutupi realisasi penerimaan KPP lain.

KPP merupakan unit organisasi level eselon III yang sesungguhnya memerankan tugas sebagai penghimpun pajak negara. KPP di Kanwil Jawa Barat II terbagi menjadi 2 (dua) jenis, yaitu KPP Pratama dan KPP Madya. KPP Madya memiliki tugas mengelola wajib pajak bertaraf medium yang berada di lingkungan Kanwil DJP Jawa Barat II sedangkan KPP Pratama mengelola wajib pajak yang

berada di wilayahnya. KPP Pratama memiliki 9 (sembilan) seksi dan Fungsional. Disinilah fungsi pelayanan, pengolahan data dan informasi, ekstensifikasi, intensifikasi, pemeriksaan dan penagihan aktif terhadap wajib pajak dilakukan secara langsung.

Petugas pajak yang dibebani tugas mengamankan penerimaan pajak dan mencapai target penerimaan pajak adalah Pelaksana Seksi Ekstensifikasi, Juru Sita Pajak (Pelaksana Khusus Seksi Penagihan), Fungsional Pemeriksa dan *Account Representative* (AR) pada Seksi Pengawasan dan Konsultasi (Seksi Waskon), sesuai dengan Surat Direktur Potensi, Kepatuhan dan Penerimaan Nomor: S-351/PJ.08/2011 tentang Target Ekstensifikasi dan Penjelasan Kegiatan *Extra Effort*. Seksi lainnya seperti Seksi Pengolahan data dan informasi, Sub Bagian Umum, Seksi Pemeriksaan dan Seksi Pelayanan adalah Seksi pendukung dalam KPP. AR adalah Pelaksana Khusus pada seksi Waskon di Kantor Pelayanan Pajak, yang diberi tugas melakukan pengawasan dan memberikan pelayanan dalam bentuk konsultasi kepada wajib pajak di wilayah kerjanya. AR dapat dikatakan sebagai ujung tombak DJP dalam penerimaan pajak karena AR selain dibebani *extra effort*, juga dibebani target penerimaan rutin di wilayahnya, jadi pada intinya total target penerimaan pajak berupa rutin dan *extra effort* menjadi tanggung jawab AR sebagai fungsi dari pengawasan.

Reformasi dalam tubuh DJP diawali dengan penanaman nilai-nilai budaya dan kode etik, perbaikan sistem pengawasan pegawai dan diikuti dengan pemberian remunerasi pegawai, dengan harapan terjadinya perubahan yang membawa aparat pajak pada kesadaran sebagai para pelaku berharga dan bermartabat dan pada gilirannya melahirkan rasa bangga dan berguna sebagai

petugas pajak dan setelah itu diharapkan pegawai membuat sebuah komitmen dalam dirinya untuk bekerja bagi kepentingan negara dan masyarakat dengan meningkatkan kinerjanya.

DJP menggunakan nilai-nilai Kementerian Keuangan sebagai landasan perilaku, atau moral pegawainya, yaitu Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan dan Kesempurnaan (Inprospek). Nilai-nilai tersebut diharapkan mampu mewarnai sikap dan perilaku pegawai dalam setiap aktivitas pekerjaannya, sehingga pada akhirnya akan menumbuhkan semangat kerja dan mencapai tujuan yang di harapkan negara dan bangsa. Susanto dalam Sutrisno (2011) mengemukakan bahwa budaya perusahaan dapat dimanfaatkan sebagai daya saing andalan organisasi dalam menjawab tantangan dan perubahan. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai rantai pengikat dalam proses menyamakan persepsi, atau arah pandang anggota terhadap suatu permasalahan, sehingga akan menjadi satu kekuatan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil survei integritas Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) dalam siaran pers Direktur Penyuluhan Pelayanan dan Humas (Alamsjah, 2010), menjelaskan bahwa DJP telah memenuhi standar integritas yang ditetapkan KPK, ini terungkap dalam paparan peluncuran Indeks Persepsi Korupsi Indonesia 2010, dimana Kantor Pelayanan Pajak (KPP) mendapatkan nilai 6,77 atau memenuhi standar minimal integritas yang ditetapkan KPK (6,0). KPK menyarankan kepada DJP agar terus mempertahankan dan terus meningkatkan nilai integritas, melakukan pengawasan dan evaluasi, agar Visi DJP “Menjadi institusi pemerintah penghimpun pajak negara yang terbaik di wilayah Asia Tenggara” dan Misi: “Menyelenggarakan fungsi administrasi perpajakan dengan menerapkan Undang-

undang perpajakan secara adil dalam rangka membiayai penyelenggaraan negara demi kemakmuran rakyat” terwujud.

Pada kenyataannya masih banyak pegawai pajak yang melakukan pelanggaran, walaupun di tahun 2011 penerapan hukuman disiplin pegawai mengalami penurunan dibandingkan tahun 2010. Tabel 1.3 menunjukkan penerapan hukuman terhadap pegawai tahun 2010-2011.

Tabel 1.3. Penerapan Hukuman terhadap Pegawai DJP Tahun 2010 – 2011

Dasar Hukum	Jenis Pembinaan/ Hukuman	2010	2011	Δ
KMK 15/KMK.1/UP.6/1985 (telah dicabut)	Peringatan	506	89	-417
	Surat Peringatan I	395	43	-352
	Surat Peringatan II	79	12	-67
	Surat Peringatan III	32	2	-30
	Peringatan Tertulis		32	32
	Tingkat Ringan:	61	86	25
	Teguran Lisan	23	26	3
	Teguran Tertulis	19	27	8
PP No.30 Tahun 1980 PP No. 53 Tahun 2010	Pernyataan Tidak Puas Secara Tertulis	19	33	14
	Tingkat Sedang:	33	43	10
	Penundaan Kenaikan Gaji Berkala	20	17	-3
	Penurunan Gaji sebesar 1 kali Kenaikan Gaji Berkala	5	0	-5
	Penundaan Kenaikan Pangkat	7	8	1
	Penurunan Pangkat Setingkat Lebih Rendah selama 1 tahun	1	18	17
	Tingkat Berat:	30	32	2
	Penurunan Pangkat Setingkat Lebih Rendah selama 1 tahun	14	5	-9
	Penurunan Jabatan	0	0	0
	Pembebasan Jabatan	0	5	5
Dasar Hukum	Jenis Pembinaan/ Hukuman	2010	2011	Δ
	Pemberhentian dengan Hormat Tidak Atas Permintaan Sendiri	7	4	-3
	Pemberhentian Tidak dengan Hormat	9	18	9
PP No. 32 Tahun 1979	Pemberhentian Dengan Hormat Tidak Atas Permintaan sendiri	3	0	-3
	Pemberhentian Tidak dengan Hormat	8	9	1
PP No. 4 Tahun 1966	Pemberhentian Sementara (Skorsing)	16	4	-12
		1163	352	-811

Sumber: Laporan Tahunan 2011 DJP

Kanwil DJP Jawa Barat II pun sedang melakukan pembenahan terhadap para pegawainya, namun pada tahun 2012 menurut artikel KabarNet (2012), terjadi penangkapan atas kasus suap terhadap pegawai pajak dengan inisial AS, yang menjabat sebagai Kepala KPP Pratama Bogor oleh KPK. Kasus ini kembali menohok DJP secara keseluruhan, pada saat DJP lebih berbenah diri dengan berusaha mengangkat kembali citra DJP yang sempat rusak karena seorang Gayus Tambunan, kembali dikejutkan dengan ulah pegawainya yang notabene seorang pimpinan eselon III. Hal ini membuktikan masih ada pegawai dengan berbagai jabatan yang berani melakukan tindakan korupsi.

Usaha untuk memperbaiki citra DJP semakin sulit dan dapat berpengaruh terhadap kinerja penerimaan pajak. Hal ini dirasakan oleh para AR sebagai garda terdepan yang memiliki tugas pelayanan kepada wajib pajak berupa konsultasi, pengawasan, penggalan potensi dan pengamanan penerimaan pajak. Wajib Pajak (WP) menjadi kurang merespon atas himbauan yang dilakukan AR, karena kepercayaan WP menjadi menurun. AR pun sering diberi label gayus oleh WP, hal ini membuat kepercayaan diri AR dan kebanggaan menjadi pegawai pajak menjadi menurun.

DJP dalam menghadapi musibah ini tetap bertahan dan berjuang, nilai-nilai Kementerian Keuangan tetap terus ditanamkan hingga membudaya dalam diri setiap pegawai dan tidak terkecuali AR, karena interaksi langsung dengan WP terjadi secara intensif yaitu berupa pemberian konsultasi, himbauan dan konseling kepada WP. Hubungan yang dekat dengan WP dapat berpengaruh positif atau negatif. Pengaruh positif, maka WP merasa nyaman dengan AR-nya sehingga tercipta rasa percaya dan patuh dalam pemenuhan kewajiban perpajakannya.

Pengaruh negatifnya, AR memberi bantuan berlebih, yang diawali dengan menerima hadiah-hadiah hingga akhirnya berpihak kepada WP.

Dalam mengerjakan tugasnya, AR memerlukan dukungan dari atasan dan rekan kerja agar permasalahan yang ditemui dapat diselesaikan bersama. Dukungan tersebut hendaknya ditandai dengan komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan dan antara sesama rekan kerja, sehingga AR tidak merasa bekerja sendiri. Komunikasi merupakan hal yang mengikat kesatuan organisasi dan membantu anggota-anggota organisasi mencapai tujuan individu dan juga organisasi, merespon dan mengimplementasikan perubahan organisasi, mengkoordinasikan aktivitas organisasi dan ikut memainkan peran dalam hampir semua tindakan organisasi yang relevan (Romli, 2011). Jika komunikasi atau interaksi antar atasan dan AR berupa *sharing* ilmu, pemberian motivasi, teknik manajemen atasan dirasakan kurang terjalin, maka hal ini dapat berpengaruh secara langsung pada kondisi kerja di seksi waskon, dimana AR menjadi kurang terarah dan kurang optimal dalam menggali potensi pajak atau bisa dikatakan AR bekerja sesuai dengan keinginannya sendiri. Hal tersebut menyebabkan Kinerja AR menjadi menurun, sehingga dapat berdampak pada pencapaian target penerimaan.

Kompensasi merupakan salah satu alat untuk menunjang reformasi agar berjalan sesuai tujuannya. Salah satu tujuan pemberian kompensasi menurut Samsudin dalam Kadarisman, (2012) adalah meningkatkan produktivitas kerja. Pemberian yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja secara produktif dan dapat memajukan organisasi atau perusahaan.

Kompensasi tambahan yang diterima pegawai DJP menjadi lebih kurang 3 (tiga) kali lipat dari penghasilan sebelumnya. Besarnya Kompensasi yang diperoleh pegawai pajak salah satunya dipengaruhi oleh tingkat jabatan. Kompensasi juga merupakan hal pendorong atau motivasi bagi AR, agar tetap semangat dalam melakukan tugasnya. *Standard Operating Procedure (SOP)* yang dibebankan kepada AR ada 107 *item*, sedangkan pelaksana lainnya berkisar antara 17 sampai dengan 61 *item*. Hal ini dirasakan tidak sebanding dengan kompensasi yang diterima (khususnya pada tunjangan kegiatan khusus (TKT)) jika dibandingkan dengan yang diterima oleh pelaksana lainnya yang tidak memiliki beban target penerimaan pajak. Contohnya pegawai pelaksana, dengan *grading* 10, golongan III a, mendapatkan TKT Rp3.630.000 sedangkan AR dengan gambaran yang sama mendapatkan TKT Rp4.260.000. Tingkat pekerjaan yang banyak dan tingkat stres yang tinggi, dimana AR sering di evaluasi langsung oleh Kepala Kantor dan Kepala Kanwil DJP (eselon II) mengenai kinerja penerimaan diwilayah tugasnya, menyebabkan beberapa AR kalau bisa memilih lebih baik menjadi seorang pelaksana biasa. Apalagi pemberian Imbalan Prestasi Kerja (IPK) atau bonus, sama besarnya dengan pelaksana biasa, karena IPK diberikan berdasarkan tunjangan pokok (golongan) bukan TKT.

IPK dapat disamakan dengan Insentif atau bonus. Menurut Cahyani dalam Kadarisman (2012), insentif itu merangsang kinerja yang lebih baik di masa depan, sedangkan kompensasi berfungsi sebagai pengakuan kinerja yang baik di masa lalu. Menurut Siagian dalam Kadarisman (2012) mungkin saja seorang karyawan sangat ingin meningkatkan produktivitas kerjanya, tetapi keinginan tersebut tidak dapat diwujudkan karena ia terikat pada tingkat produktivitas

yang telah ditentukan oleh kelompok bersangkutan. Bonus diberikan pada karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa, sehingga tingkat produktivitasnya terlampaui.

Target penerimaan pajak tersebut akan tercapai, apabila AR sebagai petugas pajak memiliki kinerja baik. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat individu (Mangkuprawira, 2009). Oleh karena itu dilakukan penelitian pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Internal dan Kompensasi terhadap Kinerja *Account Representative* di Lingkungan Kanwil DJP Jawa Barat II.

B. Perumusan dan Batasan Masalah

Dengan melihat latar belakang yang telah dikemukakan, dapat diamati, dipelajari dan dianalisis faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kinerja AR di lingkungan Kanwil DJP Jawa Barat II adalah:

- a. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja AR di lingkungan Kanwil DJP Jawa Barat II?
- b. Apakah terdapat pengaruh komunikasi vertikal terhadap kinerja AR di lingkungan Kanwil DJP Jawa Barat II?
- c. Apakah terdapat pengaruh komunikasi horizontal terhadap kinerja AR di lingkungan Kanwil DJP Jawa Barat II?
- d. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja AR di lingkungan Kanwil DJP Jawa Barat II?

- e. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi, komunikasi internal dan kompensasi secara bersama-sama terhadap kinerja AR di lingkungan Kanwil DJP Jawa Barat II?

Penelitian ini dibatasi atas masalah budaya organisasi, komunikasi vertikal, komunikasi horizontal, kompensasi dan kinerja AR di Lingkungan Kanwil DJP Jabar II.

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja AR di lingkungan Kanwil DJP Jawa Barat II.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi vertikal terhadap kinerja AR di lingkungan Kanwil DJP Jawa Barat II.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi horizontal terhadap kinerja AR di lingkungan Kanwil DJP Jawa Barat II.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja AR di lingkungan Kanwil DJP Jawa Barat II.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi, komunikasi vertikal, komunikasi horizontal dan kompensasi secara bersama-sama terhadap kinerja AR di lingkungan Kanwil DJP Jawa Barat II.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan informasi bagi:

1. Peneliti mengenai variabel yang dominan dan signifikan terhadap kinerja AR di lingkungan Kanwil DJP Jawa Barat II.
2. DJP, yaitu untuk lebih memberikan perhatian dan porsi lebih kepada variabel yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai KPP di seluruh Nusantara.
3. Pembaca dan bagi dunia pendidikan sebagai bahan informasi, atau sumber bacaan.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kinerja

Definisi kinerja menurut Bernardin dan Russel dalam Iswanto (2005) adalah catatan *outcomes* yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Sedangkan Withmore dalam Uno dan Lamatenggo (2012) secara sederhana mengemukakan, kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang. Jika dilihat asal katanya, kata kinerja adalah terjemahan dari *performance*, yang menurut The Scribner-Bantam *English Dictionary* terbitan Amerika Serikat dan Canada (1979) yang dikutip dari Fawzi MB dalam Mangkuprawira (2009) berasal dari akar kata "*to perform*" dengan beberapa "*entries*," yaitu (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*); (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggungjawab (*to execute or complete an understaking*); dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Menurut model *partner-lawyer* (Donnelly, Gibson dan Ivancevich) dalam Mangkuprawira (2009) dikatakan bahwa, kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti (a) harapan mengenai imbalan; (b) dorongan; (c) kemampuan; kebutuhan dan sifat; (d) persepsi terhadap tugas; (e)

imbalan internal dan eksternal ; (f) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Menurut Schermerhorn dalam Uno & Lamatenggo (2012) kinerja adalah kuantitas dan kualitas prestasi seseorang atau kelompok. Menurut Bowditch dan Buono dalam Uno & Lamatenggo (2012) ukuran kinerja tidak hanya terbatas pada standar kuantitas dan kualitas semata, tetapi yang lebih penting dari itu adalah tanggungjawab dalam bekerja untuk menjalankan misi dan sasaran organisasi. Kesimpulan tersebut muncul karena tidak semua hasil pegawai dapat diukur secara kuantitatif misalnya bagian administratif.

Motowidlo and Scotter (1994) membedakan struktur kinerja individu menjadi dua dimensi yaitu (1) *task performance* dan (2) *contextual performance*. *Task Performance* meliputi dua klasifikasi perilaku yaitu (1) kinerja secara langsung atas kegiatan inti organisasi dan (2) kinerja atas kegiatan berupa pelayanan dan pemeliharaan kegiatan inti. *Task performance* akan mencakup kemampuan tugas dan motivasi untuk melakukan tugas individu secara efektif, dan *contextual performance* akan mencakup keterampilan interpersonal, motivasi untuk menjaga hubungan kerja yang baik dan membantu orang lain melakukan tugas-tugas mereka. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa baik kinerja tugas dan kinerja kontekstual berkontribusi secara independen untuk kinerja secara keseluruhan.

Borman dan Motowidlo dalam Motowidlo and Scotter (1994), mengidentifikasi lima kategori *contextual performance*, yaitu (a) sukarela untuk melaksanakan tugas kegiatan yang bukan merupakan bagian formal dari pekerjaan, (b) bertahan dengan antusiasme tambahan bila diperlukan untuk

menyelesaikan dan mensukseskan kegiatan tugas sendiri (c) membantu dan bekerja sama dengan orang lain, (d) mengikuti aturan dan prosedur organisasi dengan nyaman, dan (e) mengesahkan, mendukung, dan membela tujuan organisasi. *contextual performance* merupakan perilaku kerja yang memberikan kontribusi bagi efektifitas organisasi dengan cara-cara mempercepat aktivitas tugas dan proses.

Scooter dan Motowidlo (1996), melakukan penelitian aspek kinerja individu yaitu *task performance*, *contextual performance* dengan membaginya menjadi 2 bentuk, yaitu (1) *Interpersonal facilitation*, hubungan antar perilaku meliputi kerjasama, perhatian, dan membantu tindakan yang membantu kinerja rekan kerja sehingga mendukung efektifitas kinerja tugas dan dedikasi pekerjaan; (2) *Job dedication*, merupakan tindakan mempercepat pencapaian kinerja dengan bekerja secara penuh pengabdian meliputi perilaku disiplin kerja, tindakan termotivasi seperti bekerja keras, mengambil inisiatif dalam memecahkan masalah, dan mengikuti aturan untuk mendukung tujuan dan prestasi organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *task performance*, *interpersonal facilitation*, dan *Job dedication* merupakan komponen penting dari penilaian kinerja secara keseluruhan.

Menurut Robbin dalam Mangkuprawaira (2009), pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolak ukur kinerja individu, ada 3 (tiga) kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yakni (1) tugas individu; (2) perilaku individu; dan (3) ciri individu.

Menurut Mangkuprawaira (2009) unsur-unsur yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

1. Unsur intrinsik antara lain:
 - a. Tingkat Pendidikan
 - b. Tingkat Pengetahuan
 - c. Tingkat Keterampilan
 - d. Sikap motivasi terhadap kerja
 - e. Tingkat pengalaman kerja
2. Unsur ekstrinsik antara lain;
 - a. Lingkungan keluarga
 - b. Lingkungan sosial budaya
 - c. Lingkungan ekonomi
 - d. Lingkungan belajar
 - e. Lingkungan kerja termasuk budaya kerja
 - f. Teknologi

Menurut Mangkuprawira (2009), bias merupakan distorsi pengukuran yang tidak akurat, meskipun pelatihan bagaimana melakukan penilaian kerja dapat mengurangi bias, maka bias sering terjadi, ketika penilaian tetap dan tidak lepas dari unsur emosional para penilai. Bentuk bias penilai meliputi:

1. *Halo effect*, terjadi ketika opini personal penilai terhadap karyawan mempengaruhi ukuran kinerja, contohnya, jika seorang penilai menyukai seorang karyawan, maka opini tersebut bisa jadi mengalami distorsi estimasi terhadap kinerja karyawan itu. Masalah ini dapat meringankan atau memberatkan ketika para penilai harus menilai karakter kepribadian teman-temannya, atau seseorang yang sangat disukainya.

2. Kesalahan kecenderungan penilaian berlebihan, para penilai cenderung menghindari nilai ekstrem, seperti amat buruk atau sempurna, sehingga dapat menilai dengan angka rata-rata. Hal ini mengakibatkan kerugian bagi karyawan yang secara obyektif memiliki kinerja tinggi.
3. Bias kemurahan dan ketegasan hati, penilai cenderung begitu mudah dalam menilai kinerja karyawan atau begitu kikir dalam menilai karyawan. Ini terjadi ketika standar kinerja tidak jelas.
4. Bias lintas budaya, penilai mendasarkan perilaku budayanya kepada karyawan dengan berbeda kultur budaya.
5. Prasangka personal, ketidaksukaan penilai terhadap sebuah kelompok orang dapat mendistorsi penilaian yang orang terima.

Menurut Mangkuprawira (2009) ada 3 (tiga) langkah pelatihan untuk para penilai, yaitu (1) bias dan penyebabnya harus jelas, (2) peranan keputusan tentang penilaian kinerja terhadap karyawan harus dijelaskan untuk menekankan kebutuhan akan kejujuran dan obyektif, (3) jika ukuran-ukuran subyektif digunakan, para penilai harus menggunakannya sebagai bagian dari pelatihan.

Penilaian kinerja individu di DJP, mulai tahun 2012 menggunakan 2 (dua) penilaian, yaitu (1) penilaian capaian kinerja individu yang berupa standar atau target yang harus dicapai dan (2) penilaian perilaku, penilaian ini menggunakan penilaian 360 derajat, yaitu menilai individu dengan penilai dari *peers*, bawahan dan atasan. Untuk AR dinilai oleh *peers* sebanyak 4 (empat) pelaksana dan 1 (satu) atasan. Kedua penilaian ini dapat saja terjadi bias, karena penilaian kinerja

individu dibuat oleh karyawan itu sendiri dengan persetujuan atasan dan penilaian perilaku oleh teman dapat terjadi bias kemurahan hati.

Menurut Laffaldano dan Muchinsky dalam Fidyannisa (2012) menyatakan hasil penilaian kinerja baik yang dilakukan oleh pegawai maupun atasan, sama-sama menimbulkan bias dan distorsi. Dan juga menurut Mabe dan West dalam Laffaldano dan Muchinsky dalam Fidyannisa (2012) menegaskan penilaian yang dilakukan sendiri oleh pegawai dapat lebih valid dibandingkan dengan penilaian yang dilakukan oleh atasan.

2. Pajak

Beberapa pengertian pajak adalah:

- a. Menurut Undang-undang Nomor 28 Tahun 2007 “Pajak adalah kontribusi wajib kepada negara yang terutang oleh orang pribadi, atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.
- b. Definisi pajak yang terkenal dalam dunia akademik dikemukakan oleh Prof. Rochmat Soemitro, yaitu “Pajak adalah iuran rakyat kepada kas negara berdasarkan undang-undang (dapat dipaksakan), dengan tidak mendapat jasa timbal balik yang langsung dapat ditunjukkan dan yang digunakan untuk membayar pengeluaran umum.

3. *Account Representative (AR)*

Kebijakan pembentukan AR tertuang dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 98/KMK.01/2006 tanggal 20 Februari 2006 tentang *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak yang telah Mengimplementasikan Organisasi Modern. Pembentukan AR ini didasari oleh Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-178/PJ/2004 tanggal 22 Desember 2004 tentang Cetak Biru (*Blue Print*) Kebijakan DJP Tahun 2001 sampai dengan 2010, dengan menimbang bahwa target penerimaan pajak setiap tahun terus meningkat, sementara kondisi makro perekonomian Indonesia saat ini belum sepenuhnya pulih dan adanya desakan dari masyarakat untuk menaikkan Penghasilan Tidak Kena Pajak, menurunkan tarif Pajak Penghasilan, mempercepat proses restitusi, menghapuskan Pajak Penjualan atas Barang Mewah (PPnBM) atas barang tertentu, memberikan fasilitas perpajakan, serta akses data yang belum terbuka.

Isi dari kebijakan pembentukan AR tersebut adalah:

- a. Menetapkan adanya AR yang mengemban tugas intensifikasi perpajakan melalui pemberian bimbingan/himbauan, konsultasi, analisis dan pengawasan terhadap Wajib Pajak (WP) pada Kantor Pelayanan Pajak yang telah mengimplementasikan Organisasi Modern.
- b. Meningkatkan citra dan efektivitas AR sebagai gugus depan organisasi DJP, maka ditetapkan rumusan tugas, tanggungjawab, syarat dan jumlah AR pada Kantor Pelayanan Pajak yang telah mengimplementasikan Organisasi Modern.

Dalam Pasal 1 ayat (1) Keputusan Menteri Keuangan Nomor 98/KMK.01/2006, yang dimaksud dengan Kantor Pelayanan Pajak yang telah mengimplementasikan Organisasi Modern adalah Kantor Pelayanan Pajak yang ditetapkan dengan Keputusan Menteri Keuangan yang susunan organisasi, tugas, fungsinya mengacu dan sesuai pada susunan organisasi, tugas dan fungsi pada Kantor Pelayanan Pajak sebagaimana ditetapkan dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 587/KMK.01/2003, Keputusan Menteri Keuangan Nomor 254/KMK.01/2004, dan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 579/KMK.01/2005. Dan ayat (2) yang dimaksud dengan *Account Representative* adalah pegawai yang diangkat pada setiap Seksi Pengawasan dan Konsultasi di Kantor Pelayanan Pajak yang telah mengimplementasikan Organisasi Modern.

Tugas AR menurut Pasal 2 ayat (1) Keputusan Menteri Keuangan Nomor 98/KMK.01/2006 adalah:

- a. Melakukan pengawasan kepatuhan perpajakan WP.
- b. Bimbingan/himbauan dan konsultasi teknis perpajakan kepada WP.
- c. Penyusunan profil WP.
- d. Analisis kinerja WP dan rekonsiliasi data WP dalam rangka intensifikasi.
- e. Melakukan evaluasi hasil banding berdasarkan ketentuan yang berlaku.

4. Organisasi

Menurut Gibson et, al. dalam Tim Pusdiklat Pegawai (2008) organisasi merupakan entitas yang memungkinkan masyarakat mencapai hasil-hasil tertentu, yang tidak mungkin dilaksanakan oleh individu yang bertindak secara sendiri. Sedangkan menurut Winardi dalam Tim Pusdiklat Pegawai (2008) sebuah

organisasi merupakan sebuah sistem yang terdiri dari macam unsur atau subsistem, diantara mana subsistem manusia mungkin merupakan subsistem terpenting dan dimana terlihat masing-masing subsistem saling berinteraksi dalam upaya mencapai sasaran-sasaran atau tujuan-tujuan organisasi bersangkutan.

Untuk menghadapi tuntutan perkembangan global, profil organisasi pemerintah masa depan harus bersifat dinamik dan fleksibel sebagaimana dikemukakan oleh Fremont E. Kast dan Rosenzweig dalam Tim Pusdiklat Pegawai (2008).

Dari pendekatan struktur, maka organisasi masa depan memerhatikan hal-hal berikut:

- a. Organisasi flat/ datar
- b. Organisasi ramping atau tidak banyak pembidangan
- c. Organisasi pemerintah banyak diisi jabatan-jabatan fungsional
- d. Organisasi berbentuk piramida
- e. Organisasi di lingkungan pemerintah daerah bervariasi

Tim pusdiklat pegawai (2008) mengatakan bahwa guna mewujudkan organisasi pemerintahan tersebut diatas perlu dilakukan upaya-upaya agar dapat diciptakan postur organisasi pemerintahan yang lebih profesional sesuai dengan visi dan misi yang diembannya, misalnya dengan menerapkan dasar pertimbangan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip pengorganisasian dalam proses pembentukan organisasi pemerintah. Prinsip-prinsip pengorganisasian adalah:

- a. Asas pembagian tugas
- b. Asas fungsionalisasi

- c. Asas koordinasi
- d. Asas kesinambungan
- e. Asas Akordion
- f. Asas pendelegasian wewenang
- g. Asas keluwesan
- h. Asas rentang kendali
- i. Asas Jalur dan Staf
- j. Asas kejelasan dalam pembaganan.

Instansi vertikal DJP ditetapkan dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 55/PMK.01/2007. Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal DJP ditetapkan dalam rangka pelaksanaan modernisasi sistem administrasi perpajakan sebagai upaya pelaksanaan "Good Governance" dan meningkatkan penerimaan pajak serta efektivitas organisasi.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 22/PMK.01/2007, Instansi vertikal DJP terdiri dari:

- a. Kantor Wilayah DJP
- b. Kantor Pelayanan Pajak (KPP) terdiri dari:
 - a. KPP WP Besar
 - b. KPP Madya
 - c. KPP Pratama
- c. Kantor Pelayanan, Penyuluhan, dan Konsultasi Perpajakan.

Kantor Wilayah DJP mempunyai tugas melaksanakan koordinasi, bimbingan teknis, pengendalian, analisis, evaluasi, penjabaran kebijakan dan

pelaksanaan tugas di bidang perpajakan, berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

KPP Pratama mempunyai tugas melaksanakan penyuluhan, pelayanan, dan pengawasan wajib pajak dibidang Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan atas Barang Mewah, dan Pajak Tidak langsung lainnya, Pajak Bumi dan Bangunan dalam wilayah wewenangnya berdasarkan perundang-undangan yang berlaku.

Susunan Organisasi KPP Pratama adalah:

1. Sub Bagian Umum
2. Seksi Pengolahan Data dan Informasi
3. Seksi Pelayanan
4. Seksi Penagihan
5. Seksi Pemeriksaan
6. Seksi Ekstensifikasi Perpajakan
7. Seksi Pengawasan dan Konsultasi I
8. Seksi Pengawasan dan Konsultasi II
9. Seksi Pengawasan dan Konsultasi III
10. Seksi Pengawasan dan Konsultasi IV
11. Kelompok Jabatan Fungsional

5. Budaya Organisasi

Menurut George dan Jones dalam Ratmawati dan Herachwati (2011) budaya organisasi adalah serangkaian nilai-nilai dan norma-norma informal yang mengontrol cara interaksi seseorang, atau kelompok dengan orang atau kelompok lain didalam organisasi maupun diluar organisasi. sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkat bagaimana para karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.

Kesinambungan organisasi sangat tergantung pada budaya yang dimiliki. Susanto dalam Sutrisno (2011) mengemukakan bahwa budaya perusahaan dapat dimanfaatkan sebagai daya saing andalan organisasi dalam menjawab tantangan dan perubahan. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai rantai pengikat dalam proses menyamakan persepsi atau arah pandang anggota terhadap suatu permasalahan, sehingga akan menjadi satu kekuatan dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut Gibson dalam Sutrisno (2011) budaya organisasi dapat memengaruhi cara orang bertingkah laku, cara menggambarkan pekerjaannya, cara bekerja dengan koleganya dan cara memandang masa depannya dengan wawasan yang luas yang ditentukan oleh norma, nilai, dan kepercayaan. Berbagai penelitian mengenai perilaku organisasi menunjukkan bahwa peran budaya organisasi mendukung efektivitas organisasi dan respons individu (Sutrisno, 2011).

Beberapa manfaat budaya organisasi dikemukakan oleh Robbins (1993) adalah:

- a. Memberi batasan mengenai peran yang menciptakan perbedaan antara organisasi yang satu dengan organisasi lain.
- b. Memberikan rasa memiliki identitas bagi anggota organisasi.
- c. Menimbulkan komitmen bahwa kepentingan organisasi merupakan sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu.
- d. Meningkatkan stabilitas sistem sosial.

Keempat fungsi tersebut menunjukkan bahwa budaya dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya, maka nilai-nilai yang ada dalam organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada diri setiap anggota.

Hasil penelitian Harvard Business School Kottler dan Heskett dikutip dari Moeljono dalam Mangkuprawira (2009), menunjukkan bahwa budaya korporat mempunyai dampak kuat terhadap prestasi kerja suatu organisasi. Ada 4 (empat) alasan mengapa pengaruh itu terjadi:

- a. Budaya korporat mempunyai dampak nyata pada prestasi kerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang.
- b. Budaya korporat mungkin merupakan faktor yang lebih penting didalam menentukan keberhasilan, atau kegagalan seseorang suatu perusahaan dalam dekade mendatang.
- c. Budaya korporat yang menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang adalah tidak jarang ditemukan; Budaya itu berkembang dengan mudah dan bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang yang bijak dan cerdas.
- d. Walaupun sulit diubah, budaya korporat dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi.

Menurut Cox, Jr dalam Sutrisno (2011), ada dua dimensi utama dalam budaya organisasi yang dapat dideskripsikan dan dapat diperbandingkan diantara organisasi-organisasi, yaitu kekuatan dan isi. Kekuatan ialah sejauh manakah norma-norma dan nilai-nilai secara jelas dirumuskan dan sejauh manakah diberlakukan secara sungguh-sungguh. Dimensi isi adalah nilai-nilai, norma-norma dan gaya-gaya yang spesifik ditetapkan sebagai karakteristik bagi suatu organisasi. Berikut adalah dimensi-dimensi isi yang digunakan oleh Quinn (1988), Ouchi (1981), dan Peters & Waterman (1981) yang menggunakan nilai-nilai berbeda-beda sebagai dimensi budaya, menurut pilihannya masing-masing.

Quinn dalam Sutrisno (2011), menggunakan 4 (empat) jenis nilai, yaitu:

1. *Predictability-spontaneity*
2. *Internal fokus-external focus*
3. *Order-flexibility*
4. *Long term-short term*

Ouchi dalam Sutrisno (2011), menggunakan 7 (tujuh) jenis nilai untuk mengukur dan membandingkan budaya perusahaan Jepang dengan budaya perusahaan Amerika, yaitu:

1. Komitmen pada karyawan
2. Evaluasi terhadap karyawan
3. Karir
4. Kontrol
5. Pembuatan Keputusan

6. Tanggungjawab
7. Perhatian pada manusia

Hofstede dalam Sutrisno (2011), menggunakan 4 (empat) jenis nilai untuk membedakan antara budaya bangsa yang satu dengan bangsa yang lainnya, yaitu:

1. Jarak kekuasaan
2. Individualisme vs kolektivisme
3. Maskulin vs feminisme
4. Penolakan terhadap ketidakpastian.

Menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly dan Konopaske (2009) budaya organisasi adalah apa yang para pegawai pahami dan bagaimana persepsi ini menciptakan sebuah pola keyakinan, nilai-nilai dan harapan. Dalam diagnosa budaya pada manajemen Alberto Culver diketahui mereka mempercayai bahwa budaya positif dapat menghasilkan kinerja yang positif, jadi budaya dan kinerja itu terkait. Budaya Alberto Culver didasari oleh kejujuran, keyakinan, komitmen, orientasi pelanggan, kesenangan, *innovative risk*, kecepatan, *team work* dan *ownership*.

Menurut Gibson et al. (2009), nilai adalah kesadaran, keinginan afektif atau keinginan setiap orang yang membimbing kebiasaannya. Menurut Schein dalam Gibson et al (2009) ada 3 (tiga) *layer* dalam model organisasi yaitu (1) *artifacts and creations* (2) *values* dan (3) *basic assumptions*.

Dalam Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-233/PJ./2011 tanggal 26 September 2011 tentang Cetak Biru Manajemen SDM DJP Tahun 2011-2018, disebutkan bahwa nilai-nilai organisasi merupakan suatu pedoman

yang diyakini, dihayati dan diamalkan dalam perilaku pegawai untuk dapat mengemban tugas secara produktif. Nilai-nilai tersebut tumbuh dan berkembang dalam organisasi, serta dapat berfungsi sebagai pendorong berkembangnya semangat untuk berusaha memberikan yang terbaik. Nilai-nilai yang disepakati untuk dijadikan acuan oleh segenap pegawai dirujuk dari nilai-nilai yang telah disepakati dan dirumuskan dalam Nilai-Nilai Organisasi Kementerian Keuangan, Republik Indonesia, sebagaimana diuraikan dalam Tabel. 2.1.

Tabel 2.1. Nilai-Nilai Organisasi Kementerian Keuangan RI

Nilai-Nilai	Makna	Perilaku Utama
Integritas (<i>Integrity</i>)	Berpikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bersikap jujur, tulus dan dapat dipercaya. 2. Menjaga martabat dan tidak melakukan hal-hal tercela.
Profesionalisme (<i>Professionalism</i>)	Bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggungjawab dan komitmen yang tinggi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas. 2. Bekerja dengan hati.
Sinergi (<i>Synergy</i>)	Membangun dan memastikan hubungan kerjasama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan, untuk menghasilkan karya yang bermanfaat dan berkualitas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki sangka baik, saling percaya dan menghormati. 2. Menemukan dan melaksanakan solusi terbaik.
Pelayanan (<i>Service</i>)	Memberikan layanan yang memenuhi kepuasan pemangku kepentingan yang dilakukan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat dan aman.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melayani dengan berorientasi pada kepuasan pemangku kepentingan. 2. Bersikap proaktif dan cepat tanggap.
Kesempurnaan (<i>Excellence</i>)	Senantiasa melakukan upaya perbaikan di segala bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan perbaikan terus menerus. 2. Mengembangkan inovasi dan kreativitas.

Sumber : KEP-233/PJ./2011

Nilai-nilai tersebut perlu untuk disosialisasikan dan dipelihara agar pegawai mengetahui, memahami dan kemudian menerapkan nilai-nilai tersebut dalam menjalankan tugas. Menurut Robins (1993), untuk menjaga keberlangsungan budaya, maka terdapat tiga kekuatan penting yaitu (1) *Selection Practises*, (2) tindakan *Top Management* dan (3) *Socialization methods*. Menurut Gibson dalam Sutrisno, (2011) sosialisasi merupakan suatu aktivitas yang dilakukan organisasi untuk mengintegrasikan tujuan-tujuan organisasional dan individual. Tujuan sosialisasi budaya organisasi (Sutrisno, 2011) adalah:

- a. Membentuk suatu sikap dasar, kebiasaan dan nilai-nilai yang dapat memupuk kerja sama, integritas, dan komunikasi dalam organisasi.
- b. Memperkenalkan budaya organisasi pada anggota.
- c. Meningkatkan komitmen dan daya inovasi anggota.

Hal tersebut pada akhirnya menumbuhkan komitmen karyawan dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Kegiatan sosialisasi nilai-nilai yang dilakukan oleh DJP adalah *Internalisation Corporate Value (ICV)* yang dilakukan secara berkala dalam bentuk *outbond* dan pemaparan materi nilai-nilai.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah, atau negatif menghambat, atau bertentangan dengan tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan, sebagaimana

dinyatakan oleh Deal dan Kennedy, Miner dan Robbins dalam Sutrisno, (2011), karena menimbulkan hal berikut:

- a. Nilai-nilai kunci yang saling menjalin, tersosialisasikan, menginternalisasi, menjiwai pada para anggota dan merupakan kekuatan yang tidak tampak.
- b. Perilaku-perilaku karyawan secara tidak disadari terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak.
- c. Para anggota merasa komit dan loyal pada organisasi.
- d. Adanya musyawarah dan kebersamaan, atau kesertaan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan dan penghormatan terhadap karyawan.
- e. Semua kegiatan berorientasi, atau diarahkan kepada misi atau tujuan organisasi.
- f. Para karyawan merasa senang, karena diakui, serta dihargai martabat dan kontribusinya yang sangat *rewarding*.
- g. Adanya organisasi, integrasi dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan-kegiatan perusahaan.
- h. Berpengaruh kuat terhadap organisasi dalam tiga aspek pengarahannya perilaku dan kinerja organisasi, penyebarannya pada para anggota dan kekuatannya, yaitu menekan para anggota untuk melaksanakan nilai-nilai budaya.
- i. Budaya berpengaruh terhadap perilaku individual maupun kelompok.

Menurut Sutrisno, (2011), Budaya Organisasi dapat diukur dengan menggunakan 4 (empat) indikator sebagaimana yang dikembangkan oleh Denison dan Misra (1995) yaitu:

a. Keterlibatan

- 1) Pemberdayaan para karyawan mempunyai otoritas, inisiatif dan kemampuan untuk mengatur pekerjaannya sendiri, sehingga terbentuk rasa memiliki dan tanggungjawab pada organisasi.
- 2) Orientasi tim ke arah tujuan bersama.
- 3) Pengembangan kemampuan.

b. Konsistensi

- 1) Nilai-nilai inti
- 2) Kesepakatan
- 3) Koordinasi dan integrasi

c. Adaptabilitas

Ini memiliki kemampuan untuk tanggap akan lingkungan eksternal, pelanggan internal dan pelanggan eksternal, dengan cara menerjemahkan permintaan lingkungan bisnis menjadi tindakan, agar perusahaan bertahan, bertumbuh dan berkembang

d. Penghayatan misi.

Ini mempunyai kemampuan untuk memahami arah jangka panjang yang bermanfaat bagi organisasi.

Menurut penelitian Denison dan Misra (1995) budaya organisasi berhubungan positif dengan persepsi kinerja.

6. Komunikasi

a. Pengertian Komunikasi

Persepsi Redding dan Sanborn dalam Romli (2011), Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Barnard dalam Romli (2011), menyatakan bahwa eksistensi suatu organisasi sebagai suatu sistem kerjasama bergantung pada kemampuan manusia untuk berkomunikasi dan kemauan untuk bekerjasama untuk mencapai tujuan yang sama pula. Fungsi eksekutif adalah mengembangkan dan memelihara suatu sistem komunikasi.

Ratnawati dan Herachwati (2011), menyatakan komunikasi adalah pertukaran informasi antara dua pihak atau lebih. Fungsi utama komunikasi adalah untuk menyampaikan informasi mengenai fakta, asumsi, sikap, perilaku dan perasaan antar individu, kelompok dan bahkan organisasi. Individu menghabiskan hampir 70% dari waktunya untuk berkomunikasi seperti menulis, membaca, berbicara dan mendengarkan, maka wajar untuk menyimpulkan bahwa salah satu kekuatan yang paling menghambat kinerja kelompok adalah kurangnya komunikasi efektif.

Komunikasi Organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi didalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi (Wiryanto dalam Romli, 2011). Komunikasi merupakan hal yang mengikat kesatuan organisasi dan membantu anggota organisasi mencapai tujuan individu dan juga organisasi, merespon dan mengimplementasikan perubahan organisasi,

mengoordinasikan aktivitas organisasi dan ikut memainkan peran dalam hampir semua tindakan organisasi yang relevan (Romli, 2011).

Menurut penelitian Eisenberger dan Neves (2012), manajemen komunikasi yang dimediasi oleh *perceived organization support* berpengaruh positif terhadap kinerja dan manajemen komunikasi memengaruhi kinerja, terutama adanya sinyal bahwa organisasi peduli tentang kesejahteraan dan nilai-nilai kontribusi karyawan.

b. Fungsi Komunikasi

Menurut George dan Jones dalam Ratmawati dan Herachwati (2011), terdapat 4 (empat) fungsi utama komunikasi didalam kelompok, atau organisasi yaitu:

1) *Providing knowledge*

Menyediakan informasi atau pengetahuan bagi anggota organisasi sehingga dapat melaksanakan pekerjaannya dengan efektif dan mencapai tujuannya.

2) *Motivating organizational members*

Memberi motivasi bagaimana bekerja efektif

3) *Controlling and coordinating individual efforts*

Setiap organisasi mempunyai hirarki wewenang dan aturan-aturan yang harus dipatuhi karyawannya. Fungsi komunikasi sebagai *coordinating*, yaitu saat karyawan membutuhkan komunikasi berkaitan dengan pekerjaannya maka mereka harus berkomunikasi dengan atasan langsungnya, sesuai dengan uraian pekerjaannya dan kebijakan

perusahaan. Fungsi *controlling* mengevaluasi pekerjaan karyawan dengan melakukan komunikasi.

4) *Expressing feelings and emotions*

Komunikasi yang terjadi dalam kelompok merupakan ungkapan tentang kekecewaan dan rasa puas anggota kelompok, sehingga komunikasi mengekspresikan perasaan dan emosional.

Menurut Gordon dalam Ratmawati dan Herachwati (2011), fungsi komunikasi adalah:

- 1) Untuk saling memberi informasi mengenai fakta, asumsi, sikap, perilaku dan perasaan antar individu, kelompok dan bahkan organisasi.
- 2) Meningkatkan ketergantungan antara bagian-bagian dalam organisasi.
- 3) Membantu mengkoordinasikan tugas dan aktivitas didalam organisasi dan antar organisasi.

c. **Dimensi Komunikasi**

Menurut Romli (2011), dimensi-dimensi komunikasi dalam kehidupan organisasi adalah:

1) **Komunikasi Internal**

Ini merupakan proses penyampaian pesan antara anggota-anggota organisasi yang terjadi untuk kepentingan organisasi seperti komunikasi pimpinan dan bawahan, antara sesama bawahan dan sebagainya. Komunikasi internal ini lazim dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

- a) Komunikasi vertikal, yaitu komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas. Pimpinan memberikan instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, informasi-informasi kepada bawahannya. Sedangkan bawahan memberikan laporan, pengaduan dan sebagainya kepada pimpinan. Menurut Mintzberg dalam Romli (2011) wewenang formal seorang manajer menyebabkan timbulnya 3 (tiga) peranan, salah satunya adalah peranan pimpinan, dimana seorang manajer berkomunikasi efektif, bila mampu membuat para karyawan melakukan kegiatan tertentu dengan kesadaran, kegairahan, dan kegembiraan. Suasana kerja tersebut akan membuahkan hasil maksimal.
- b) Komunikasi horizontal atau lateral, yaitu komunikasi antara sesama seperti dari karyawan kepada karyawan, manajer kepada manajer di bagian yang sama atau antar bagian. Menurut Robbins dalam Aisah (2011) tujuan dari komunikasi horizontal adalah (1) mengkoordinasikan penugasan kerja, (2) berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan, (3) memecahkan masalah, (4) memperoleh pemahaman bersama, (5) mendamaikan, berunding, dan menengahi perbedaan, dan (6) menumbuhkan dukungan antar personal.

2) Komunikasi Eksternal

Komunikasi eksternal organisasi adalah komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak di luar organisasi.

Hasil penelitian Puspitasari (2003) menyatakan bahwa komunikasi vertikal, horizontal dan diagonal memiliki pengaruh signifikan positif terhadap pencapaian produktivitas kerja pegawai.

Para ahli komunikasi dalam Romli (2011) menyatakan bahwa komunikasi yang efektif adalah pemahaman bersama antara orang yang menyampaikan pesan dan orang yang menerima pesan. Komunikasi efektif, apabila pesan yang dikirimkan itu diartikan sama dengan apa yang dimaksudkan oleh pengirim.

Menurut Romli (2011) proses komunikasi melibatkan 5 unsur yaitu (1) Orang yang menyampaikan, (2) Pesan yang dikomunikasikan, (3) Media penyampaian, (4) Penerima pesan dan (5) Umpan balik. Menurut Barnard dalam Romli (2011), ada 4 syarat yang harus dipenuhi sebelum seseorang menerima suatu pesan yang bersifat otoritatif yaitu (1) Orang tersebut memahami pesan yang dimaksud, (2) Orang tersebut percaya bahwa pesan tersebut tidak bertentangan dengan tujuan organisasi, (3) Orang tersebut percaya bahwa pesan dimaksud sesuai dengan minatnya, (4) Memiliki kemampuan fisik dan mental untuk melaksanakan pesan. Banyak pesan tidak dapat dianalisis, dinilai dan diterima atau ditolak dengan sengaja. Kebanyakan arahan, perintah dan pesan persuasif termasuk dalam zona acuh tak acuh (*Zone of indifference*) seseorang.

7. Kompensasi

Menurut Davis dan Werther dalam Mangkuprawira (2011) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasanya pada perusahaan dan menurut Cascio dalam Mangkuprawira (2011:204),

penghargaan untuk menjembatani jurang antara tujuan perusahaan dan harapan, serta aspirasi individual perlu disediakan. Agar efektif sistem penghargaan perusahaan, hendaknya menyediakan 4 (empat) hal, yaitu (1) tingkat penghargaan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar; (2) keadilan dengan pasar kerja eksternal, (3) keadilan dalam perusahaan, (4) perlakuan individu perilaku perusahaan yang terkait dengan kebutuhannya. Jadi dalam sisi yang lebih luas, sistem penghargaan finansial (upah pembayaran) dirancang agar mampu menarik perhatian, mempertahankan dan mendorong karyawan agar bekerja lebih produktif.

Ivancevich dalam Kadarisman (2012) menyatakan kompensasi adalah fungsi *Human Resource Management* (HRM) yang berhubungan dengan setiap jenis *reward* yang diterima individu sebagai balasan atas pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Pegawai menukarkan tenaganya untuk mendapatkan *reward* finansial maupun nonfinansial. Menurut Simamora dalam Kadarisman (2012) efek utama tipe tunjangan kompensasi adalah menahan karyawan di dalam organisasi atas basis jangka panjang. Terdapat sedikit atau tidak ada bukti bahwa variasi yang sangat besar dari program-program gaji tambahan, yang sering diistilahkan dengan tunjangan-tunjangan pelengkap (*fringe benefits*), berfungsi memotivasi karyawan ke arah produktivitas lebih tinggi.

Tujuan pemberian kompensasi menurut Samsudin dalam Kadarisman (2012) adalah (1) pemenuhan kebutuhan ekonomi. Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji atau bentuk lainnya untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari, atau dengan kata lain, kebutuhan ekonominya. Dengan adanya kepastian menerima upah, atau gaji tersebut secara periodik, berarti

adanya jaminan “*economic security*” bagi dirinya dan keluarga yang menjadi tanggungjawabnya; (2) meningkatkan produktivitas kerja. Pemberian yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja secara produktif; (3) memajukan organisasi atau perusahaan. Semakin berani suatu organisasi memberikan kompensasi tinggi, maka semakin menunjukkan betapa makin suksesnya organisasi, sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan organisasi/perusahaan yang digunakan untuk itu makin besar; (4) menciptakan keseimbangan dan keahlian. Ini berarti bahwa pemberian kompensasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan pada jabatan sehingga tercipta keseimbangan antara input (syarat-syarat) dan output.

Menurut Dessler dalam Retnowati & Widia (2012), kompensasi mempunyai 3 (tiga) komponen, yaitu (1) pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji, intensif atau bonus/komisi; (2) Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi; (3) Ganjaran non finansial (*non financial rewards*) seperti jam kerja yang luwes dan kantor bergengsi.

Hasil penelitian Prasetya dan Kato (2011), Sopiah (2013) menyatakan bahwa kompensasi finansial dan non finansial memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja pegawai.

Menurut Cahyani dalam Kadarisman (2012) insentif itu merangsang kinerja yang lebih baik di masa depan, sedangkan kompensasi berfungsi sebagai pengakuan kinerja yang baik di masa lalu. Menurut Siagian dalam Kadarisman (2012), mungkin saja seorang karyawan sangat ingin meningkatkan produktivitas

kerjanya, tetapi keinginan tersebut tidak dapat diwujudkan, karena terikat pada tingkat produktivitas yang telah ditentukan oleh kelompok yang bersangkutan. Bonus diberikan pada karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produktivitasnya terlampaui.

Kompensasi yang diterima Pegawai Negeri Sipil (PNS), khususnya pegawai DJP sebelumnya sama dengan kompensasi PNS lainnya, namun sejak reformasi digulirkan jenis kompensasi langsung bagi pegawai DJP bertambah dengan nama Tunjangan Kegiatan Tambahan (TKT). TKT adalah tunjangan tambahan yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara (TKPKN), menurut Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 164/KMK.03/2007 tentang Pemberian Kegiatan Tambahan Bagi Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Besar TKT dan TKPKN dipengaruhi oleh tingkat golongan dan *grading* (tingkat berdasarkan penilaian kinerja individu). Tujuan diberikannya TKT dalam rangka meningkatkan produktivitas, gairah kerja dan profesionalisme, serta disiplin pegawai yang mengemban tugas untuk meningkatkan dan mengamankan penerimaan negara.

8. Kajian Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian-penelitian terdahulu pada Tabel 2.2 menunjukkan bahwa beberapa variabel yang memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai adalah Budaya Organisasi, Rotasi Pekerjaan, Komunikasi Atasan Bawahan, Kepemimpinan, Kompensasi. Adapun variabel Motivasi Kerja dapat memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai.

Judul penelitian yang dipilih merupakan penelitian modifikasi atas variabel yang ada dengan objek penelitian yang berbeda.

Tabel 2.2. Kajian Penelitian Terdahulu

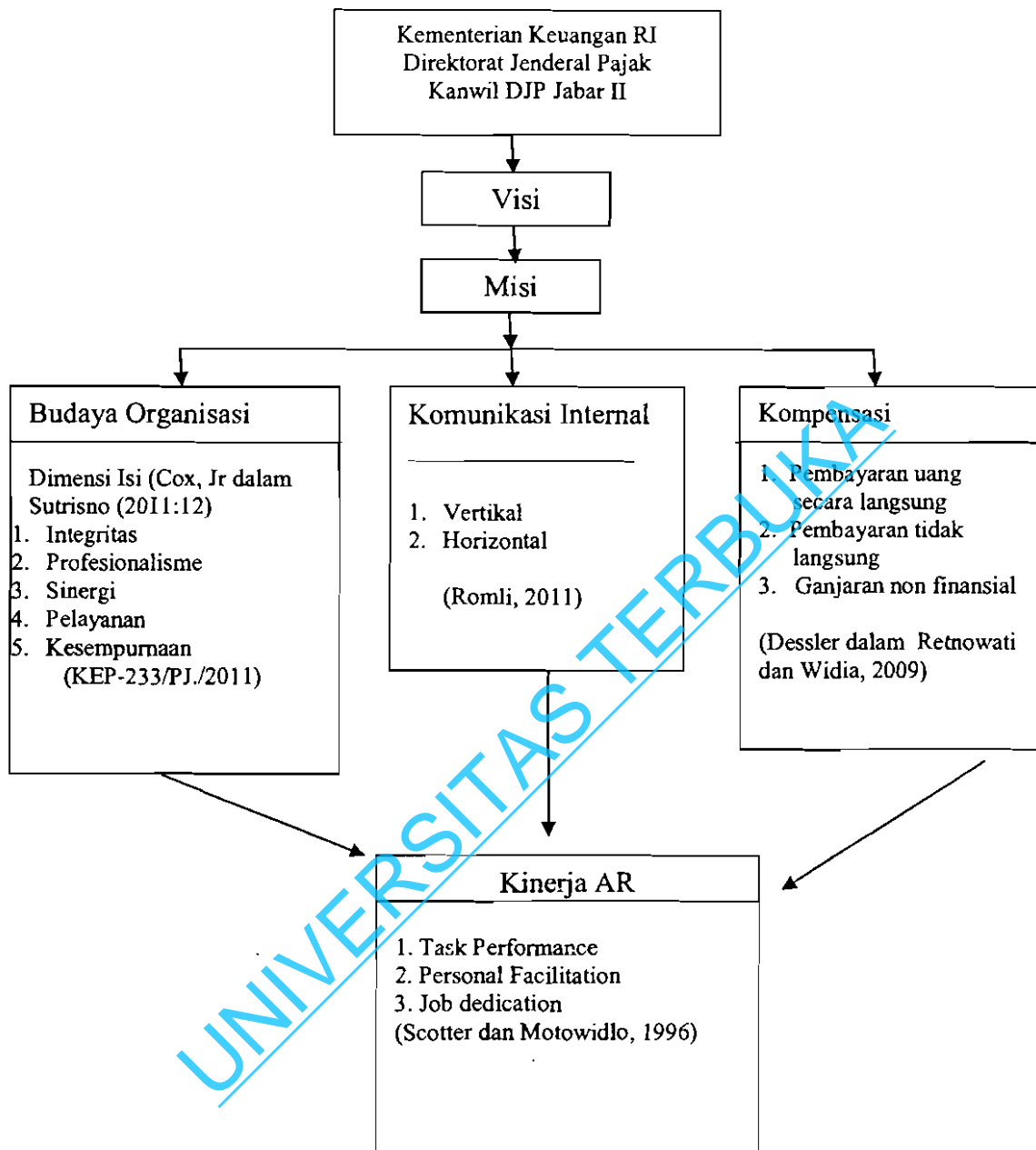
No.	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Metode Penelitian
1.	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Ditjen Pajak (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern KPP Pratama Semarang Timur) (Mansur, 2009)	1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, 2. Rotasi pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, 3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 4. Rotasi pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	1. Penelitian Survei dengan kuesioner 2. menggunakan analisis <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)
2.	Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Pemasaran (Utami, 2006)	1. Pengaruh Kepemimpinan signifikan positif terhadap kinerja; 2. Pengaruh kompensasi signifikan positif terhadap kinerja; 3. Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi secara bersama-sama signifikan positif terhadap kinerja.	1. Penelitian Survei dengan kuesioner 2. Analisis Regresi Linear Berganda
3.	Analisis Pengaruh Komunikasi Atasan Bawahan dan Motivasi terhadap Kinerja di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Cabang Surakarta. (Mardianto, 2004)	1. Variabel komunikasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja 2. Variabel motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap variabel kinerja,	1. Penelitian survei dengan metode deskriptif. 2. Analisis Regresi Linear Berganda
4.	Analisis Implementasi Kebijakan Pembentukan Account Representative dalam Upaya Meningkatkan Pelayanan Wajib Pajak (Studi Kasus Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara) (Anggraini, 2010)	1. Terdapat penyimpangan pengertian dari konsep kebijakan pembentukan AR 2. Banyak permasalahan yang terjadi dalam implementasinya. 3. Banyak upaya yang dilakukan oleh DJP dalam mengatasi masalah yang ada, sedangkan upaya yang dilakukan KPP Madya Jakarta Utara masih belum maksimal	1. Penelitian kualitatif dengan desain deskriptif 2. Teknik pengumpulan data berupa penelitian pustaka dan penelitian lapangan melalui pengamatan terlibat dan wawancara mendalam
5.	Analisis Tingkat Kepuasan Komunikasi Karyawan dan Hubungannya dengan Produktivitas Kerja Karyawan pada Kantor Pusat PT. Bukit Asam (persero), Tbk. (Aisah, 2011)	1. Variabel komunikasi organisasi memiliki signifikan positif terhadap produktivitas kerja 2. Variabel iklim komunikasi memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas kerja.	1. Penelitian survei dengan metode deskriptif 2. Analisis korelasi rank spearman
6.	Pengaruh <i>Public Service Motivation</i> terhadap Kinerja Account Representative pada Kantor Pelayanan Pajak di Lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Barat II (Krisnalia, 2011)	Variabel PSM terhadap kinerja AR memiliki pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung yaitu melalui variabel komitmen kepada organisasi, kepuasan kerja, baru kemudian kinerja.	1. Penelitian survei dengan metode deskriptif dan kausal 2. Analisis dengan SEM

B. Kerangka Berpikir

Kerangka penelitian merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor, yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting. Secara teoritis menjelaskan pertautan antar variabel dependen dan independen yang akan diteliti. Dengan kata lain kerangka penelitian merupakan sintesis tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang dideskripsikan (Iswanto, Sylvana dan Muktiyanto, 2010)

Pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen, secara konseptual dijabarkan dalam Gambar 2.1

UNIVERSITAS TERBUKA



Gambar 2.1
Kerangka berpikir penelitian

Pengaruh dari variabel tersebut adalah:

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja AR di Lingkungan Kanwil DJP Jabar II.

Menurut Cox, Jr dalam Sutrisno (2011), ada dua dimensi utama dalam budaya organisasi yang dapat dideskripsikan dan dapat diperbandingkan diantara organisasi-organisasi, yaitu kekuatan dan isi. Dimensi yang dipilih adalah dimensi isi, yaitu nilai-nilai, norma-norma dan gaya-gaya yang spesifik ditetapkan sebagai karakteristik bagi suatu organisasi.

Budaya organisasi DJP merupakan serangkaian nilai-nilai yang dibentuk oleh Kementerian Keuangan, yaitu integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan dan kesempurnaan. Hal tersebut merupakan suatu nilai-nilai organisasi yang menjadi dasar pegawai dalam berperilaku atau bersikap dalam mengemban tugasnya. Konsep budaya organisasi berkenaan dengan bagaimana karyawan menerima budaya organisasi, bukan masalah apakah karyawan menyukai atau tidak.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah, atau negatif menghambat, atau bertentangan dengan tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan, sebagaimana dinyatakan oleh Deal & Kennedy, Miner dan Robbins dalam Sutrisno (2011).

Setelah filosofi budaya terbentuk diperlukan adanya pemeliharaan budaya, yang menurut Robbins dalam Rachmawati & Herachwati (2011), ada 3 (tiga) hal penting, yaitu (1) *Selection*, (2) *Top Management* dan (3)

Socialization. Proses inilah yang kemudian akan memengaruhi terpeliharanya budaya dan membentuk budaya yang kuat dalam diri dan perilaku pegawai, sehingga pada akhirnya menumbuhkan motivasi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya

2. Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kinerja AR di Lingkungan Kanwil DJP Jabar II.

Menurut Romli (2011), komunikasi merupakan hal yang mengikat kesatuan organisasi dan membantu anggota-anggota organisasi mencapai tujuan individu dan juga organisasi, merespon dan mengimplementasikan perubahan organisasi, mengoordinasikan aktivitas organisasi dan ikut memainkan peran dalam hampir semua tindakan organisasi yang relevan.

Komunikasi internal yang diteliti adalah (1) komunikasi vertikal, meliputi komunikasi atasan dengan bawahan, bawahan dengan atasan, dan (2) komunikasi horizontal meliputi komunikasi antar sesama karyawan. Menurut Robbins dalam Aisah (2011) tujuan dari komunikasi horizontal adalah (1) untuk mengkoordinasikan penugasan kerja, (2) berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan, (3) untuk memecahkan masalah, (4) untuk memperoleh pemahaman bersama, (5) untuk mendamaikan, berunding, dan menengahi perbedaan, serta (6) untuk menumbuhkan dukungan antar persona. Komunikasi yang baik dan efektif sangat penting bagi seorang AR dalam mendukung perannya dalam organisasi, meringankan beban kerjanya dan menambah kenyamanan dalam bekerja, sehingga diharapkan komunikasi dapat meningkatkan kinerja AR.

3. Pengaruh Pemberian Kompensasi terhadap Kinerja AR di Lingkungan Kanwil DJP Jabar II.

Hasibuan dalam Retnowati dan Widia (2012), menyebutkan tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai ikatan kerjasama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, pengaruh serikat buruh dan pengaruh pemerintah. Sedangkan fungsi kompensasi adalah alat pengikat perusahaan terhadap karyawannya, faktor penarik bagi calon karyawan dan faktor pendorong seseorang menjadi karyawan. Tujuan pemberian kompensasi menurut Samsudin dalam Kadarisman (2012), salah satunya meningkatkan produktivitas kerja. Pemberian yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja secara produktif.

Jenis kompensasi yang diteliti adalah komponen kompensasi menurut Dessler dalam Retnowati dan Widia (2012), yaitu (1) pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji, intensif atau bonus/komisi; (2) Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi; (3) Ganjaran non finansial (*non finansial rewards*) seperti jam kerja yang luwes dan kantor bergengsi. Ketiga komponen tersebut diberikan DJP kepada pegawainya dengan tujuan memberikan motivasi kepada pegawai, sehingga diharapkan kinerja pegawai meningkat dan praktek KKN dapat secara berangsur-angsur menghilang dari DJP.

4. Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Internal (vertikal dan horizontal) dan Kompensasi secara bersama-sama terhadap Kinerja AR di Lingkungan Kanwil DJP Jabar II

Budaya Organisasi, Komunikasi Internal (vertikal dan horizontal) dan Kompensasi saling mendukung dalam memengaruhi efektivitas kerja pegawai, sehingga terjadi peningkatan kinerja. Menurut Cahyani dalam Kadarisman (2012), dari sistem kompensasi yang ada, pegawai dapat mengetahui nilai-nilai budaya yang dianut oleh manajemen, bila perusahaan atau organisasi memberikan tunjangan maka dapat dianalisis nilai budaya sang pemimpin perusahaan atau organisasi tersebut.

Komunikasi mendukung terpeliharanya budaya, tersampainya pesan, keinginan, harapan dan cita-cita seorang karyawan termasuk, puas tidaknya kompensasi yang diterima dibandingkan dengan beban kerja, tidak salah persepsi saat memberi dan menerima perintah, saat evaluasi kerja, menambah pengetahuan, menambah keakraban satu sama lain dan lain sebagainya sehingga kinerja yang diharapkan dari organisasi dapat terlaksana sesuai dengan visi, misi dan tujuan organisasi.

5. Kinerja AR di Lingkungan Kanwil DJP Jabar II

AR merupakan pelaksana khusus dibawah seksi pengawasan dan konsultasi di KPP yang memiliki *Standar Operating Procedure* (SOP) yang begitu banyak, ditambah penggalan potensi dan *extra effort* untuk mencapai target penerimaan di wilayah yang ditugaskan. Tugas AR menurut pasal 2 Keputusan Menteri Keuangan Nomor 98/KMK.01/2006 tanggal 20 Febuari

2006 tentang *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak yang telah mengimplementasikan Organisasi Modern adalah (1) melakukan pengawasan kepatuhan perpajakan WP; (2) bimbingan/himbauan dan konsultasi teknis perpajakan kepada WP; (3) penyusunan profil WP; (4) analisis kinerja WP, rekonsiliasi data WP dalam rangka intensifikasi; (5) melakukan evaluasi hasil banding berdasarkan ketentuan yang berlaku.

Motowidlo and Scotter (1994) membedakan kinerja menjadi dua dimensi yaitu (1) *task performance* dan (2) *Contextual performance*. *Task performance* meliputi dua klasifikasi perilaku yaitu (1) kinerja secara langsung atas kegiatan inti organisasi dan (2) kinerja atas kegiatan berupa pelayanan dan pemeliharaan kegiatan inti. *Task performance* akan mencakup kemampuan tugas dan motivasi untuk melakukan sendiri tugas secara efektif, dan *contextual performance* akan mencakup keterampilan interpersonal, motivasi untuk menjaga hubungan kerja yang baik dan membantu orang lain melakukan tugas-tugas mereka. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa baik *task performance* dan *contextual performance* berkontribusi secara independen untuk kinerja secara keseluruhan.

Scotter dan Motowidlo (1996) melakukan penelitian aspek kinerja individu, yaitu *task performance* dan dalam rangka menyempurnakan *Contextual performance* dengan membaginya menjadi 2 bentuk, yaitu (1) *Interpersonal facilitation*, yaitu mempercepat pencapaian tujuan kinerja melalui hubungan antar perilaku, meliputi kerjasama, perhatian, dan membantu tindakan yang membantu kinerja rekan kerja sehingga mendukung efektifitas kinerja tugas dan dedikasi pekerjaan; (2) *Job*

dedication, yaitu mempercepat pencapaian kinerja dengan bekerja secara penuh pengabdian, yang meliputi perilaku disiplin kerja, tindakan termotivasi seperti bekerja keras, mengambil inisiatif dalam memecahkan masalah, dan mengikuti aturan untuk mendukung tujuan dan prestasi organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *task performance*, *interpersonal facilitation*, dan *job dedication* merupakan komponen penting dari penilaian kinerja secara keseluruhan.

C. Definisi Operasional

1. Menurut George dan Jones dalam Ratnawati dan Herachwati (2011), Budaya Organisasi adalah serangkaian nilai-nilai dan norma-norma informal yang mengontrol cara interaksi seseorang, atau kelompok dengan orang atau kelompok lain didalam organisasi maupun diluar organisasi. Sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkat bagaimana para karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Cox, Jr dalam Sutrisno (2011), ada dua dimensi utama dalam budaya organisasi yang dapat dideskripsikan dan dapat diperbandingkan diantara organisasi-organisasi, yaitu kekuatan dan isi. DJP menggunakan nilai-nilai Kementerian Keuangan dalam pelaksanaan tugasnya yaitu integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan dan kesempurnaan. Untuk mengukur variabel ini digunakan skala Likert.

2. Menurut Romli (2011), komunikasi merupakan hal yang mengikat kesatuan organisasi dan membantu anggota-anggota organisasi mencapai tujuan individu dan juga organisasi, merespon dan mengimplementasikan perubahan organisasi, mengoordinasikan aktivitas organisasi, dan ikut memainkan peran dalam hampir semua tindakan organisasi yang relevan. Komunikasi internal adalah (1) Komunikasi vertikal meliputi komunikasi atasan dengan bawahan, bawahan dengan atasan, dan (2) Komunikasi horizontal meliputi komunikasi antar sesama karyawan. Menurut Robbins dalam Aisah (2011) tujuan dari komunikasi horizontal adalah (1) mengkoordinasikan penugasan kerja, (2) berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan, (3) memecahkan masalah, (4) memperoleh pemahaman bersama, (5) mendamaikan, berunding, dan menengahi perbedaan, serta (6) menumbuhkan dukungan antar personal.
3. Kompensasi merupakan fungsi yang berhubungan dengan setiap jenis *reward* yang diterima individu sebagai balasan atas pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Pegawai menukarkan tenaganya untuk mendapatkan *reward* finansial, maupun non finansial (Ivancevich dalam Kadarisman, 2012). Menurut Dessler dalam Retnowati dan Widia (2012), ada 3 (tiga) jenis komponen kompensasi yaitu (1) Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji, intensif atau bonus/komisi; (2) Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi; (3) Ganjaran non finansial (*non financial rewards*) seperti, jam kerja yang luwes dan kantor bergengsi.

4. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang, atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral, maupun etika. Indikator Kinerja dalam hal ini adalah tugas AR sebagaimana tertuang dalam pasal 2 Keputusan Menteri Keuangan Nomor 98/KMK.01/2006 tanggal 20 Februari 2006 tentang *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak yang telah Mengimplementasikan Organisasi Modern, yaitu (1) melakukan pengawasan kepatuhan perpajakan WP; (2) bimbingan/himbauan dan konsultasi teknis perpajakan kepada WP; (3) penyusunan profil WP; (4) analisis kinerja WP, rekonsiliasi data WP dalam rangka intensifikasi; (5) melakukan evaluasi hasil banding berdasarkan ketentuan yang berlaku. Kinerja individu dapat diukur dengan tiga dimensi yaitu *task performance*, *personal facilitation* dan *job dedication* (Scotter dan Motowidlo, 1996).

BAB III. METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian yang dipilih adalah penelitian survei, yang bertujuan mengukur pengetahuan, tingkah laku, pendapat dan sebagainya. Dalam melakukan survei, informasi dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuesioner. Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian asosiatif kausal. Menurut Umar (1999), penelitian asosiatif kausal adalah "penelitian yang bertujuan menganalisis pengaruh satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel memengaruhi variabel lain".

Peneliti menggunakan desain penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis apakah budaya organisasi, komunikasi internal (vertikal dan horizontal) dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja AR di Lingkungan Kanwil DJP Jabar II. Pengukuran variabel-variabel tersebut sebagai berikut:

1. Variabel independen disebut variabel bebas, yaitu variabel yang tidak tergantung pada variabel lain. Dalam penelitian ini terdapat 3 (tiga) variabel independen, yaitu variabel Budaya Organisasi, Komunikasi Internal dan Kompensasi.
2. Variabel dependen disebut juga variabel terikat, yaitu variabel yang di pengaruhi. Dalam hal ini variabel terikat adalah Kinerja AR di Lingkungan Kanwil DJP Jabar II yang disimbolkan dengan "Y"
3. Variabel kontrol sebagai variabel yang berasal dari identitas responden akan diukur bersama dengan variabel dependen terhadap independen.

B. Populasi dan Sampel

Menurut Sarwono (2012), Populasi merupakan kesatuan yang mempunyai karakteristik yang sama dimana sampel akan kita tarik dan Sampel adalah sebagian kecil dari populasi yang kita gunakan sebagai obyek penelitian. Desain penarikan sampel yang dipilih adalah non-probabilitas (*purposive sampling*), yaitu cara penarikan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu. Menurut Roscoe dalam Sugiyono (2013), untuk menentukan sampel apabila menggunakan analisis multivariate, maka jumlah sampel adalah 10 (sepuluh) kali jumlah variabel (independen dan dependen). Dalam penelitian ini menggunakan 5 (lima) variabel, sehingga minimal sampel adalah 50.

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh AR (264) di Lingkungan Kanwil DJP Jabar II, sedangkan sampel yang digunakan adalah AR di 5 (lima) KPP Pratama di Lingkungan Kanwil DJP Jabar II, yaitu KPP Pratama Bogor, KPP Pratama Ciawi, KPP Pratama Cibinong, KPP Pratama Cileungsi dan KPP Pratama Depok. Jumlah sampel 110 (seratus sepuluh) AR sehingga sesuai dengan minimal sampel menurut Roscoe dalam Sugiyono (2013).

C. Instrumen Penelitian

1. Pengukuran penelitian terhadap variabel bebas, yaitu budaya organisasi, komunikasi internal dan kompensasi menggunakan data kuesioner dengan teknik skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap responden dalam memberikan tanggapan terhadap pertanyaan, atau masalah yang diberikan kepada yang bersangkutan dalam suatu riset

tertentu (Sarwono, 2012). Menurut Thurstone dalam Sarwono (2012), sikap adalah "(1) pengaruh atau penolakan; (2) penilaian; (3) suka atau tidak suka; (4) kepositifan atau kenegatifan terhadap suatu obyek psikologis". Menurut Wihadanto (2009), responden menyatakan tingkat setuju, atau tidak setuju mengenai berbagai pernyataan mengenai perilaku, obyek, orang, atau kejadian. Dengan menggunakan skala Likert, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi dimensi, dimensi dijabarkan menjadi sub variabel dan sub variabel dijabarkan lagi menjadi indikator-indikator yang dapat diukur. Indikator-indikator yang terukur dapat dijadikan titik tolak untuk membuat item instrumen berupa pertanyaan, atau pernyataan yang perlu dijawab oleh responden. Skala ini terdiri atas 5 (lima) titik, 1 = sangat tidak sesuai, 2 = tidak sesuai, 3 = cukup sesuai, 4 = sesuai dan 5 = sangat sesuai. Skala-skala ini nantinya dijumlahkan untuk mendapatkan gambaran mengenai perilaku.

2. Pengukuran variabel terikat, dalam hal ini kinerja AR menggunakan data kuesioner dengan teknik skala Likert.
3. Pengukuran variabel kontrol jenis kelamin dan tingkat pendidikan menggunakan data identitas dalam kuesioner.

Indikator dan pengukuran dari variabel seperti disebutkan dalam Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Kisi - kisi variabel

No.	Variabel	Dimensi dan Indikator	Pertanyaan kuesioner
1.	Budaya Organisasi (Jr.Cox dalam Sutrisno, 2012)	Dimensi Isi Indikator: Nilai-nilai Kementerian Keuangan berupa (1) integritas, (2) Profesionalisme, (3) Sinergi, (4) Pelayanan dan (5) Kesempurnaan.	1. Integritas (1 – 3) 2. Profesionalisme (5-8) 3. Sinergi (9-10) 4. Pelayanan (11) 5. Kesempurnaan (12)
2.	Komunikasi Internal (Romli, 2011)	Dimensi Komunikasi internal meliputi: 1) Vertikal (atasan dan bawahan) 2) Horizontal (antar rekan kerja)	1. Komunikasi vertikal (1 - 6) 2. Komunikasi horizontal (1 - 4)
3.	Kompensasi (Dessler dalam Retnowati dan Widia, 2012)	(1) Pembayaran uang secara langsung dalam bentuk gaji, intensif atau bonus/komisi; (2) Pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan dan asuransi; (3) Ganjaran non finansial seperti jam kerja luwes dan kantor bergengsi.	1. Pembayaran uang secara langsung (1 - 4) 2. Pembayaran tidak langsung (5 – 6) 3. Ganjaran non finansial (8)
4.	Kinerja Pegawai (Scotter dan Motowidlo, 1996).	Kinerja individu dapat diukur dengan tiga dimensi yaitu (1) <i>task performance</i> , (2) <i>interpersonal facilitation</i> , (3) <i>Job dedication</i> .	1. <i>Task performance</i> (1 – 7, 13) 2. <i>Interpersonal facilitation</i> (8-10) 3. <i>Job dedication</i> (11-12)

D. Penyusunan Hipotesis

Menurut Jogiyanto (2004), hipotesis dapat diklasifikasikan sebagai hipotesis deskriptif dan hipotesis hubungan. Hipotesis hubungan terbagi menjadi hipotesis korelasi dan hipotesis penjelas atau kausal. Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah hipotesis kausal yaitu pernyataan tentang hubungan satu variabel menyebabkan perubahan variabel yang lainnya, yang dipengaruhi adalah variabel dependen dan yang memengaruhi adalah variabel independen.

Hipotesis yang diajukan dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja AR

Menurut Deal & Kennedy, Miner, dan Robbins dalam Sutrisno, (2011) budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan. Dalam penelitian Denison dan Misra dinyatakan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan positif dengan persepsi kinerja. Maka rumusan hipotesis adalah:

Ho : Tidak terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja AR di Lingkungan Kanwil DJP Jabar II.

Ha : Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja AR di Lingkungan Kanwil DJP Jabar II.

2. Pengaruh variabel komunikasi vertikal terhadap kinerja AR

Menurut penelitian Eisenberger dan Neves (2012), manajemen komunikasi yang dimediasi oleh *perceived organization support* berpengaruh positif terhadap kinerja dan manajemen komunikasi memengaruhi kinerja terutama adanya sinyal bahwa organisasi peduli tentang kesejahteraan dan nilai-nilai kontribusi karyawan. Penelitian Mardianto (2004), diperoleh hasil bahwa komunikasi atasan dan bawahan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Maka rumusan hipotesis adalah:

Ho : Tidak terdapat pengaruh komunikasi vertikal terhadap kinerja AR di Lingkungan Kanwil DJP Jabar II.

Ha : Terdapat pengaruh komunikasi vertikal terhadap kinerja AR di Lingkungan Kanwil DJP Jabar II.

3. Pengaruh variabel komunikasi horizontal terhadap kinerja AR

Hasil penelitian Puspitasari (2003), menyatakan bahwa komunikasi vertikal, horizontal dan diagonal memiliki pengaruh signifikan positif terhadap pencapaian produktivitas kerja pegawai. Penelitian Aisah (2011), komunikasi dengan rekan kerja memiliki hubungan yang positif terhadap produktivitas kerja karyawan. Maka rumusan hipotesis adalah:

Ho : Tidak terdapat pengaruh komunikasi horizontal terhadap kinerja AR di Lingkungan Kanwil DJP Jabar II.

Ha : Terdapat pengaruh komunikasi horizontal terhadap kinerja AR di Lingkungan Kanwil DJP Jabar II.

4. Pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja AR

Hasil penelitian Prasetya dan Kato (2011) dan Sopiah (2013), menyatakan bahwa kompensasi finansial dan non finansial memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Menurut Ivancevich dalam Kadarisman (2012), terdapat sedikit atau tidak ada bukti bahwa variasi yang sangat besar dari program gaji tambahan yang sering diistilahkan dengan tunjangan-tunjangan pelengkap (*fringe benefits*) berfungsi memotivasi karyawan ke arah yang lebih tinggi. Maka rumusan hipotesis adalah:

Ho : Tidak terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja AR di Lingkungan Kanwil DJP Jabar II.

Ha : Terdapat pengaruh kompensasi terhadap Kinerja AR di Lingkungan Kanwil DJP Jabar II.

5. Pengaruh budaya organisasi, komunikasi vertikal, komunikasi horizontal dan kompensasi secara bersama-sama terhadap kinerja AR. Rumusan hipotesisnya adalah:

Ho : Tidak terdapat pengaruh budaya organisasi, komunikasi vertikal, komunikasi horizontal dan Kompensasi secara bersama-sama terhadap Kinerja Kinerja AR di Lingkungan Kanwil DJP Jabar II.

Ha : Terdapat pengaruh budaya organisasi, komunikasi vertikal, komunikasi horizontal dan kompensasi secara bersama-sama terhadap kinerja AR di Lingkungan Kanwil DJP Jabar II.

Selain itu, beberapa variabel demografi, misalnya jenis kelamin dan pendidikan, juga dimasukkan sebagai variabel kontrol pada penelitian ini.

E. Prosedur Pengumpulan Data

1. Sumber Data

Sumber data yang digunakan ada dua jenis, yaitu:

- a. Data primer, yaitu hasil kuesioner dari responden AR di 5 (lima) KPP Pratama di Lingkungan Kanwil DJP Jabar II.
- b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dengan mengkaji studi pustaka seperti literatur dan referensi yang berkaitan dengan sumber-sumber lain yang dapat mendukung penelitian dan data lainnya. Data sekunder digunakan untuk mendukung data primer.

2. Teknik pengolahan Data

- a. *Editing*, yaitu kegiatan mengumpulkan dan meneliti kembali data yang diperoleh untuk menilai kelengkapan, kejelasan dan kesesuaian jawaban yang diberikan responden.
- b. *Koding*, yaitu mengklasifikasi semua jawaban yang diberikan responden dengan cara memberi kode berupa angka pada masing-masing jawaban, sehingga dapat dilakukan pengolahan data dengan SPSS.
- c. *Tabulasi*, yaitu kegiatan menyusun data dalam bentuk tabel dengan menghitung jawaban yang sama untuk menentukan frekuensi dari jawaban responden, menjumlah dan merata-rata masing-masing jawaban responden.

F. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda dengan bantuan *Software Statistical Package for Social Science (SPSS) versi 20 for Windows*. Analisis regresi linear berganda adalah analisis untuk mengukur besarnya pengaruh antara dua atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen dan memprediksi variabel dependen dengan menggunakan variabel independen (Priyatno, 2012).

Sebelum dilakukan analisis regresi, maka data yang diperoleh dilakukan pengujian berikut:

1. Uji validitas

Pengukuran validitas suatu kuesioner (valid tidaknya suatu kuesioner). Menurut Sarwono (2012), skala pengukuran dikatakan valid, apabila skala tersebut digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur dan inferensia yang dihasilkan mendekati kebenaran. Menurut Priyatno (2012), untuk menentukan suatu item layak digunakan atau tidak, maka batas minimal korelasi 0,30 bisa digunakan.

2. Uji reliabilitas

Secara umum dikatakan adanya konsistensi hasil pengukuran hal yang sama jika dilakukan dalam konteks waktu yang berbeda. Pengujian reliabilitas setiap variabel dilakukan dengan teknik Alpha (α) Cronbach. Suatu instrumen dikatakan reliabel, jika memiliki nilai Alpha Cronbach positif yaitu sama, atau lebih besar dari 0,6 (Sarwono, 2012)

Menurut Ghozali (2007), pengujian regresi linear berganda dilakukan pengujian asumsi klasik dan uji hipotesis yaitu:

1. Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk keperluan analisis regresi berganda sebagai syarat agar data memiliki makna dan manfaat, yaitu:

- a. Uji Normalitas. Uji ini berguna untuk tahap awal dalam metode pemilihan analisis data. Jika data memiliki nilai residual yang terdistribusi secara normal dan variansnya sama, maka digunakan

statistik parametrik dan jika data yang diperoleh itu tidak terdistribusi normal dan/atau variansnya tidak sama atau tidak normal, maka digunakan statistik nonparametrik, atau lakukan *treatment* agar data normal. Pengujian normalitas data dilakukan dengan melihat grafik penyebaran data.

- b. Uji Kolmogorov-Smirnov. Jika tingkat signifikansinya lebih besar dari 0,05, maka data dikatakan terdistribusi normal. Tujuan uji normalitas adalah ingin mengetahui, apakah dalam model regresi variabel pengganggu, atau residual memiliki distribusi normal.
- c. Uji Multikolinearitas. Multikolinearitas adalah keadaan dimana pada model regresi ditemukan adanya korelasi sempurna atau mendekati sempurna antar variabel variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi sempurna atau mendekati sempurna diantara variabel bebas (korelasinya 1, atau mendekati 1). Dalam pengujian multikolinearitas digunakan metode *Variance Inflation Factor* (VIF). Untuk mengetahui suatu model regresi bebas dari multikolinearitas bila nilai VIF kurang dari 10 dan mempunyai angka toleransi lebih dari 0,1.
- d. Uji Heteroskedastisitas. Uji ini bertujuan untuk melihat apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variabel dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual terhadap suatu pengamatan ke pengamatan lainnya tetap, maka disebut Homoskedastisitas. Jika varians berbeda, maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi

heteroskedastisitas. Suatu model dikatakan terdapat gejala heterokedastisitas. Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat grafik /diagram pencar.

2. Pengujian Hipotesis

Setelah uji asumsi klasik, maka dilakukan analisis data dengan metode berikut:

a. Analisis regresi linear berganda

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dua atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen, dengan melihat angka R^2 kemudian dibuat persamaannya, yaitu:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 \dots \dots \dots (3.1)$$

Y : Nilai prediksi kinerja AR

a : Konstanta, yaitu nilai Y jika X_1, X_2, X_3 dan $X_4 = 0$

X_1 : Budaya organisasi

X_2 : Komunikasi Vertikal

X_3 : Komunikasi Horizontal

X_4 : Kompensasi

b_1 : Koefesien regresi budaya organisasi

b_2 : Koefesien regresi komunikasi vertikal

b_3 : Koefesien regresi komunikasi horizontal

b_4 : Koefesien regresi kompensasi

Menurut Priyatno (2012), pengujian analisis regresi dilakukan sebagai berikut:

1) Uji F

Uji F atau uji koefisien regresi secara bersama-sama digunakan untuk mengetahui apakah secara bersama-sama variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Pengambilan keputusan ada 2 (dua) cara, yaitu:

a) Membandingkan statistik hitung dengan statistik Tabel

i. Jika $F_{hitung} \leq F_{Tabel}$ maka H_0 diterima

ii. Jika $F_{hitung} \geq F_{Tabel}$ maka H_0 ditolak

b) Berdasarkan signifikansi

i. Jika signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima

ii. Jika signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak

2) Uji t

Uji t atau uji koefisien regresi secara parsial digunakan untuk mengetahui apakah secara parsial variabel independen berpengaruh secara signifikan atau tidak terhadap variabel dependen. Pengujian menggunakan tingkat signifikansi 0,05 dan 2 (dua) sisi.

Rumusan Hipotesis:

H_0 : Koefisien regresi secara parsial tidak signifikan

H_i : Koefisien regresi secara parsial signifikan

Pengambilan keputusan ada 2 (dua) cara, yaitu:

a) Membandingkan statistik hitung dengan statistik Tabel

i. Jika $-t_{Tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{Tabel}$, maka H_0 diterima

ii. Jika $-t \text{ hitung} \leq -t \text{ Tabel}$, atau $t \text{ hitung} > t \text{ Tabel}$, maka H_0 ditolak.

b) Berdasarkan signifikansi

i. Jika signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima

ii. Jika signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Pada Bab ini ditampilkan dan dijelaskan hasil-hasil yang diperoleh dari survei mengenai pengaruh budaya organisasi, komunikasi dan kompensasi terhadap kinerja AR di Lingkungan Kanwil DJP Jabar II.

A. TEMUAN

1. Karakteristik Responden

Kuesioner dibagikan kepada AR di 5 (lima) Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Lingkungan Kanwil DJP Jabar II, yaitu KPP Pratama Bogor, KPP Pratama Ciawi, KPP Pratama Cibinong, KPP Pratama Cileungsi dan KPP Pratama Depok. Kuesioner disebar sebanyak jumlah AR (110 responden), namun yang kembali hanya 101 kuesioner (92%) dikarenakan adanya kegiatan AR yang dilakukan diluar kantor seperti kunjungan ke wajib pajak, mengikuti diklat dan padatnya pekerjaan yang dilakukan.

Data yang dapat diolah dianalisis secara deskriptif, memberikan gambaran tentang karakteristik responden seperti jenis kelamin, usia, kepangkatan, pendidikan terakhir, jabatan sebelum menjadi AR dan masa kerja.

Tabel 4.1. Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin

	Frequency	Percent (%)	Valid Percent (%)	Cumulative Percent (%)
Laki-laki	38	37,6	37,6	37,6
Valid Perempuan	63	62,4	62,4	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Responden perempuan (63 orang) terlihat lebih banyak (62,4%) daripada laki-laki di 5 (lima) KPP Pratama di Lingkungan Kanwil DJP Jabar II. Hal ini disebabkan adanya mutasi AR yang menempatkan perempuan dekat dengan *homebase*, atau lebih terjangkau dari tempat tinggalnya, dan untuk laki-laki kurang mempertimbangkan hal ini, melainkan berdasarkan kebutuhan di suatu KPP Pratama.

Tabel 4.2. Distribusi Responden Menurut Usia

	Frequency	Percent (%)	Valid Percent (%)	Cumulative Percent (%)
25-30	24	23,8	23,8	23,8
31-40	55	54,5	54,5	78,2
Valid 41-50	15	14,9	14,9	93,1
>50	7	6,9	6,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Responden dengan usia 31-40 tahun (Tabel 4.2) mendominasi 54,5%, usia muda dan matang yang dibutuhkan dalam peran sebagai AR, yang membutuhkan kecepatan berpikir dan bekerja, fisik yang kuat saat dinas luar atau kunjungan ke lokasi WP dan lain sebagainya. Kondisi ini merupakan kekuatan bagi 5 (lima) KPP Pratama di lingkungan Kanwil DJP Jabar II.

Tabel 4.3. Distribusi Responden Menurut Pendidikan Terakhir

	Frequency	Percent (%)	Valid Percent (%)	Cumulative Percent (%)
SLTA	1	1,0	1,0	1,0
D III	26	25,7	25,7	26,7
Valid S-1	64	63,4	63,4	90,1
S-2	10	9,9	9,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Pendidikan terakhir AR (Tabel 4.3) yang mendominasi adalah sarjana (63,4%), hal ini karena DJP selain menerima pegawai dari STAN Program Diploma III Keuangan, juga membuka lowongan bagi yang berpendidikan sarjana. Selain itu rata-rata lulusan STAN Prodip Keuangan sebagian besar melanjutkan kuliahnya ke jenjang sarjana. Kondisi ini memperlihatkan kematangan intelektual, sebagai suatu hal yang dibutuhkan dalam peran sebagai AR.

Tabel 4.4. Distribusi Responden Menurut Kepangkatan

	Frequency	Percent (%)	Valid Percent (%)	Cumulative Percent (%)
Valid II c	4	4,0	4,0	4,0
II d	7	6,9	7,0	11,0
III a	34	33,7	34,0	45,0
III b	33	32,7	33,0	78,0
III c	22	21,8	22,0	100,0
Total	100	99,0	100,0	
Missing System	1	1,0		
Total	101	100,0		

Pangkat atau golongan yang mendominasi adalah golongan III (Tabel 4.4), karena siklus kenaikan pangkat regular, adanya pegawai yang mengikuti Ujian Kenaikan Pangkat (UPKP) dari golongan minimal II c menjadi golongan III a dan adanya penerimaan pegawai dari sarjana, dimana saat menjadi pegawai langsung diberikan pangkat dengan golongan III a.

Tabel 4.5. Distribusi Responden Menurut Jabatan sebelum AR

	Frequency	Percent (%)	Valid Percent (%)	Cumulative Percent (%)
Pelaksana	80	79,2	79,2	79,2
Korlak	16	15,8	15,8	95,0
Valid Penelaah Keberatan	1	1,0	1,0	96,0
Lainnya	4	4,0	4,0	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Jabatan sebelum menjadi AR (Tabel. 4.5) didominasi dengan pelaksana 79,2%, karena jenis jabatan AR adalah pelaksana khusus, maka AR banyak direkrut dari jenis jabatan pelaksana.

Tabel 4.6. Distribusi Responden Menurut Masa Kerja

	Frequency	Percent (%)	Valid Percent (%)	Cumulative Percent (%)
<5	18	17,8	17,8	17,8
5-10	11	10,9	10,9	28,7
Valid 11-15	33	32,7	32,7	61,4
16-20	25	24,8	24,8	86,1
>20	14	13,9	13,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Masa Kerja (Tabel 4.6) didominasi oleh masa kerja 11-15 tahun sebesar 32,7%. Masa tersebut memperlihatkan kematangan pengalaman bekerja di DJP.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap data demografi responden, dapat disimpulkan mengenai karakteristik mayoritas responden (Tabel 4.7).

Tabel 4.7. Mayoritas Responden

Karakteristik	Mayoritas Responden	Frekuensi
Jenis Kelamin	Perempuan	62,4%
Usia	31-40 tahun	78,2%
Pendidikan	Sarjana	63,4%
Golongan Pegawai	Golongan III	Rata-rata 30%
Jabatan sebelum AR	Pelaksana	79,2%
Masa Kerja	11-15 tahun	32,7%

Sumber: Data Primer yang diolah

2. Hasil Uji Validitas dan Realibilitas (dalam lampiran 9)

Menurut Priyatno (2012) untuk menentukan suatu item layak digunakan atau tidak, maka batas minimal korelasi 0,30 bisa digunakan. Dan pengujian reliabilitas setiap variabel dilakukan dengan teknik Alpha (α) Cronbach. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika memiliki nilai Alpha Cronbach positif yaitu sama, atau lebih besar dari 0,6 (Sarwono, 2012). Hasil pengujian adalah:

a. Variabel Kinerja

Hasil uji validitas butir pertanyaan kinerja AR (13 butir) valid, memiliki nilai korelasi di atas 0,30 kecuali butir pertanyaan no. 13 berupa realisasi penerimaan pajak tiap responden tahun 2012. Hal ini terjadi karena responden dimungkinkan tidak tahu berapa capaian penerimaan di wilayahnya sendiri. Sedangkan uji reliabilitas alpha cronbach diperoleh 0,908 artinya reliabel.

b. Variabel Budaya Organisasi

Hasil uji validitas butir pertanyaan budaya organisasi (12 butir) valid dan memiliki nilai korelasi di atas 0,30 dengan uji reliabilitas alpha cronbach 0,936 artinya reliabel.

c. Variabel Komunikasi Vertikal

Hasil uji validitas semua butir pertanyaan komunikasi vertikal (6 butir) valid, memiliki nilai korelasi di atas 0,30 dan uji reliabilitas alpha cronbach diperoleh 0,888 artinya reliabel

d. Variabel Komunikasi Horizontal

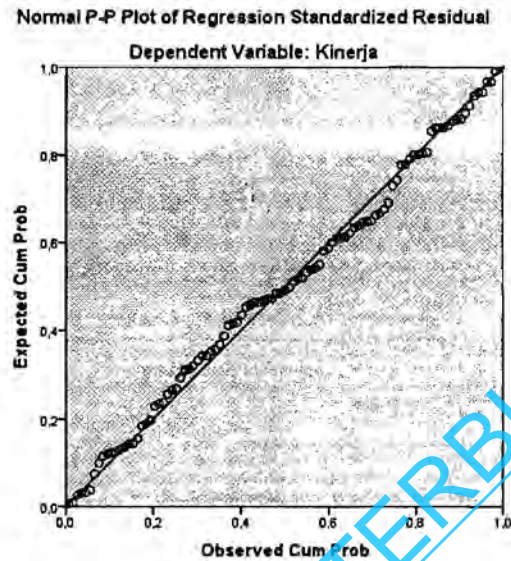
Hasil uji validitas semua butir pertanyaan komunikasi horizontal (4 butir) valid, memiliki nilai korelasi di atas 0,30 dan uji reliabilitas alpha cronbach diperoleh 0,888 artinya reliabel.

e. Variabel Kompensasi

Hasil uji validitas butir pertanyaan kompensasi (10 butir) valid, memiliki nilai korelasi di atas 0,30 dan uji reliabilitas alpha cronbach diperoleh 0,877 artinya reliabel.

3. Hasil Uji Asumsi Klasik

a. Hasil Uji Normalitas



Gambar 4.1. Normal P.Plot

Dari gambar grafik tersebut diketahui bahwa titik-titik berada disekitar garis dan mengikuti garis diagonal, maka nilai residual tersebut normal.

b. Uji Kolmogorov-Smirnov (uji K-S)

Tabel 4.8. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardize d Residual
N		101
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	,34834761
	Absolute	,054
Most Extreme Differences	Positive	,054
	Negative	-,046
Kolmogorov-Smirnov Z		,545
Asymp. Sig. (2-tailed)		,928

Dari Tabel tersebut diketahui nilai signifikansi Asymp.Sig 2- tailed sebesar 0,928, karena lebih besar dari nilai signifikansi 0,05 maka nilai residual tersebut telah normal.

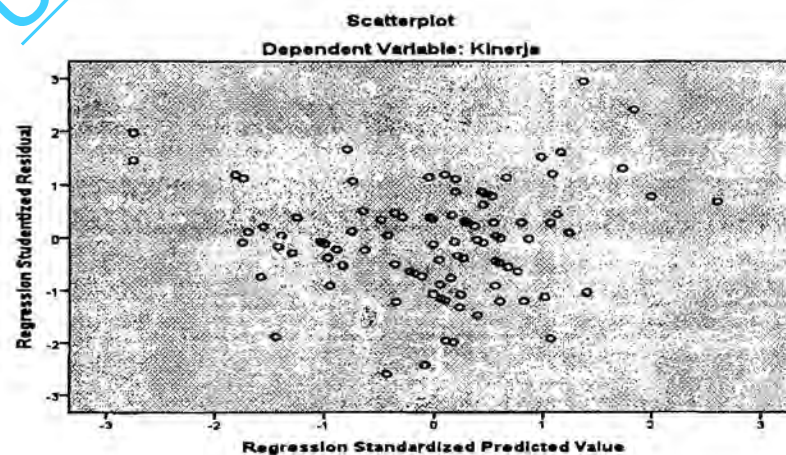
c. Uji Multikolinearitas

Tabel 4.9 Nilai *Tolerance* dan VIF

<i>Collinearity Statistics</i>	
<i>Tolerance</i>	VIF
,536	1,867
,536	1,864
,410	2,438
,577	1,735

Dari tabel di atas diketahui nilai *tolerance* mendekati 1 dan nilai VIF lebih kecil daripada 10, maka model regresi bebas dari multikolinearitas.

d. Uji Heteroskedasitas



Gambar 4.2. Scatterplot Variabel Kinerja

Dari Gambar 4.2 diketahui titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, serta tidak membentuk pola yang jelas, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas dalam model regresi.

4. Persepsi terhadap Kinerja AR, Budaya Organisasi, Komunikasi Internal dan Kompensasi.

Untuk mengetahui persepsi setiap variabel dilakukan interpretasi terhadap nilai *mean* terlebih dahulu. *Range* nilai *mean* dibagi menjadi 3 (tiga) kategori yaitu rendah, sedang dan tinggi. *Range* ini didapatkan dengan membagi interval skala kuesioner dengan jumlah kategori *range* nilai *mean* sehingga diperoleh hasil pada Tabel 4.10:

Tabel 4.10. Kategori nilai mean

Range nilai mean	Kategori
1,00 - 2,34	Rendah
2,35 - 2,68	Sedang
2,69 - 5,00	Tinggi

a. Persepsi terhadap Kinerja

Variabel Kinerja menurut Scotter dan Motowidlo (1996), meliputi dimensi *task performance*, *Personal Facilitation* dan *Job Dedication*. Berdasarkan *range* pada Tabel 4.10 maka dapat dirangkum hasil persepsi responden berdasarkan kinerja, seperti dimuat pada Tabel 4. 11

Tabel 4.11. Statistik Deskriptif Kinerja AR

Dimensi	Mean	Kategori
Task Performance	3,58	Tinggi
Personal Facilitation	3,53	Tinggi
Job Dedication	3,42	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah

Ketiga dimensi tersebut termasuk dalam kategori tinggi, berarti kinerja AR di 5 (lima) KPP Pratama di Lingkungan Kanwil DJP Jabar II sudah baik dan menandakan bahwa sebagian besar AR dapat bertanggungjawab dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya, berusaha melakukan hubungan yang baik dengan wajib pajak agar tercapainya kinerja, dan mau melakukan pengabdian dengan bekerja tanpa pamrih diluar jam kerja, agar memperoleh pencapaian target kerja.

Hasil pilihan mayoritas responden terhadap butir pertanyaan (selengkapnya ada di lampiran 10), adalah:

Dimana: 1 = Sangat Tidak Sesuai, 2 = Tidak Sesuai, 3 = Cukup Sesuai, 4 = Sesuai, 5 = Sangat Sesuai.

Tabel 4.12 Frekuensi Persepsi Kinerja

Butir pertanyaan	Nilai pilihan mayoritas	Frekuensi (%)
1	4	43,6
2	3	49,5
3	4	65,3
4	3	54,5
5	3	46,5
6	4	59,4
7	4	65,3
8	4	61,4
9	3	43,6
10	4	53,5
11	3	51,5
12	4	47,5

Secara menyeluruh dapat dikatakan pilihan tiap butir pertanyaan kinerja ada pada tingkat cukup sesuai dan sesuai. Hal ini dapat dikatakan bahwa masing-masing AR merasa memiliki kinerja yang telah sesuai dengan tuntutan atau tugas organisasi.

Penilaian kinerja pada penelitian ini menggunakan persepsi AR sebagai tolak ukurnya, penilaian dengan persepsi diri sendiri mungkin saja dapat terjadi bias, namun menurut Laffaldano dan Muchinsky dalam Fidyannisa (2012) menyatakan hasil penilaian kinerja baik yang dilakukan oleh pegawai maupun atasan sama-sama menimbulkan bias dan distorsi. Menurut Mabe dan West dalam laffaldano dan Muchinsky dalam Fidyannisa (2012) menegaskan penilaian yang

dilakukan sendiri oleh pegawai dapat lebih valid dibandingkan dengan penilaian yang dilakukan oleh atasan.

b. Persepsi terhadap Budaya Organisasi

Variabel Budaya Organisasi diukur dengan menggunakan teori dari Cox, Jr dalam Sutrisno (2011) dengan menggunakan dimensi isi. Dimensi isi adalah nilai-nilai, norma-norma dan gaya-gaya yang spesifik ditetapkan sebagai karakteristik bagi suatu organisasi. Serangkaian nilai-nilai yang digunakan sebagai indikator adalah Nilai-nilai Kementerian Keuangan RI yaitu Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan dan Kesempurnaan. Hasil persepsi responden berdasarkan budaya organisasi, tertuang pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13 Statistik Deskriptif Budaya Organisasi

Dimensi	Mean	Kategori
Integritas	4,22	Tinggi
Profesionalisme	4,12	Tinggi
Sinergi	3,88	Tinggi
Pelayanan	4,11	Tinggi
Kesempurnaan	3,96	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah

Persepsi AR terhadap Nilai-nilai Kementerian Keuangan RI memiliki kategori tinggi, berarti nilai-nilai tersebut telah tertanam dengan baik disetiap perilaku para responden, karena DJP selalu melakukan sosialisasi dengan nama *Internalisasi Corporate Value* agar para pegawai memahami nilai-nilai apakah yang patut menjadi perilaku yang membudaya dalam dirinya, sehingga tercapai visi, misi dan

tujuan DJP. Selain itu adanya pengawasan internal dari Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur (Direktorat Kitsda) dan adanya saluran pengaduan pegawai terhadap perilaku KKN dengan nama *Wistleblowing System*.

Hasil distribusi frekuensi pilihan mayoritas responden terhadap butir pertanyaan variabel budaya organisasi (selengkapnya ada di Lampiran 10), tertuang pada Tabel 4.14.

Tabel 4. 14 Frekuensi Persepsi Budaya Organisasi

Butir pertanyaan	Nilai pilihan mayoritas	Frekuensi (%)
1	4	48,5
2	4	54,5
3	4	55,4
4	4	50,5
5	4	53,5
6	4	60,4
7	4	56,4
8	4	51,5
9	4	59,4
10	4	63,4
11	4	57,4
12	4	59,4

Secara menyeluruh dapat dikatakan pilihan tiap butir pertanyaan kinerja ada pada tingkat sesuai. Hal ini dapat dikatakan bahwa masing-masing AR merasa telah memiliki perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai Kementerian Keuangan RI.

c. Persepsi terhadap Komunikasi Internal

Variabel Komunikasi Internal menurut Romli (2011), terbagi menjadi 2 (dua) dimensi yaitu Komunikasi Vertikal (atasan dan bawahan) dan Komunikasi Horizontal (rekan kerja). Kecenderungan persepsi komunikasi internal para AR dilihat dari nilai *mean*, seperti dimuat pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15 Statistik Deskriptif Komunikasi Internal

Dimensi	Mean	Kategori
Komunikasi Vertikal	3,57	Tinggi
Komunikasi Horizontal	4,21	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas persepsi mengenai komunikasi vertikal tinggi, maka komunikasi AR dengan atasan telah dirasa baik juga komunikasi dengan rekan kerja dirasakan sangat mendukung tercapainya target kerja.

Hasil distribusi frekuensi pilihan mayoritas responden terhadap butir pertanyaan variabel komunikasi vertikal (selengkapnya ada di lampiran 10), tertuang pada Tabel 4.16.

Tabel 4.16 Frekuensi Persepsi Komunikasi Vertikal

Butir pertanyaan	Nilai pilihan mayoritas	Frekuensi (%)
1	4	59,4
2	4	45,5
3	4	42,6
4	4	52,5
5	4	57,4
6	4	47,5

Secara menyeluruh dapat dikatakan pilihan tiap butir pertanyaan komunikasi vertikal (atasan dengan bawahan) ada pada tingkat sesuai. Hal ini dapat dikatakan bahwa masing-masing AR merasa telah tercipta komunikasi yang baik dengan atasan.

Hasil distribusi frekuensi pilihan mayoritas responden terhadap butir pertanyaan variabel komunikasi horizontal (selengkapnya ada di Lampiran 10), tertuang pada Tabel 4.17.

Tabel 4.17 Frekuensi Persepsi Komunikasi Horizontal

Butir pertanyaan	Nilai pilihan mayoritas	Frekuensi (%)
1	4	66,3
2	4	57,4
3	4	60,4
4	4	58,4

Secara menyeluruh dapat dikatakan pilihan tiap butir pertanyaan komunikasi horizontal ada pada tingkat sesuai. Hal ini dapat dikatakan bahwa AR merasa telah tercipta komunikasi yang baik antar sesama rekan kerja.

d. Persepsi terhadap Kompensasi

Variabel Kompensasi menurut Dessler dalam Retnowati dan Widia (2012), terbagi menjadi 3 (tiga) dimensi yaitu (1) pembayaran uang secara langsung dalam bentuk gaji, intensif atau bonus/komisi; (2) Pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan dan asuransi; (3) Ganjaran non finansial seperti jam kerja yang luwes dan kantor bergengsi. Kecenderungan persepsi kompensasi para AR dilihat dari nilai mean seperti dimuat pada Tabel 4.18.

Tabel 4.18 Statistik Deskriptif Kompensasi

Dimensi	Mean	Kategori
Kompensasi Langsung	3,36	Tinggi
Kompensasi tidak langsung	3,44	Tinggi
Ganjaran <i>non financial</i>	3,90	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel diatas, kompensasi yang diterima AR telah cukup dan sebanding dengan kemampuan dan pekerjaan yang dilakukan, selain itu AR memiliki rasa bangga menjadi bagian dari DJP yang mengemban tugas sebagai pengumpul pajak.

Hasil distribusi frekuensi pilihan mayoritas responden terhadap butir pertanyaan variabel kompensasi (selengkapnya ada di lampiran 10), tertuang pada Tabel 4.19.

Tabel 4. 19 Frekuensi Respon Kuesioner Kompensasi

Butir pertanyaan	Nilai pilihan mayoritas	Frekuensi (%)
1	4	45,5%
2	4	43,6%
3	4	48,5%
4	4	50,5%
5	3	38,6%
6	4	39,6%
7	4	48,5%
8	3	37,6%
9	4	47,5%
10	4	57,4%

Secara menyeluruh dapat dikatakan pilihan tiap butir pertanyaan kompensasi ada pada tingkat sesuai. Hal ini dapat dikatakan bahwa masing-masing AR merasa kompensasi yang diterima telah sesuai dengan keinginannya.

5. Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel bebas yaitu budaya organisasi, komunikasi vertikal, komunikasi horizontal dan kompensasi secara bersama-sama dapat diregresi dengan variabel terikat yaitu kinerja dengan menggunakan bantuan *software SPSS* versi 20, setelah

diketahui tidak ada masalah dalam uji asumsi klasik. Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang telah dirumuskan dalam Bab III. Hasil regresi variabel-variabel tersebut seperti pada Tabel 4.20, 4.21 dan 4.22.

Tabel. 4.20. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,701 ^a	,491	,476	,35383

a. Predictors: (Constant), Komunikasi Vertikal, Budaya, Kompensasi

Tabel. 4.21. ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,735	4	2,934	23,210	,000 ^b
	Residual	12,135	96	,126		
	Total	23,870	100			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), KomunV, KomunH, Kompensasi, Budaya

Tabel 4.22 Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,754	,336		2,246	,027
	Kom horizontal	,025	,094	,027	,272	,786
	Kompensasi	,261	,085	,306	3,085	,003
	Budaya	,334	,111	,343	3,016	,003
	Kom vertical	,116	,069	,160	1,672	,098

a. Dependent Variable: Kinerja

a. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja AR

Hipotesis yang dirumuskan adalah:

Ho : tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja AR

Hi : terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja AR

Berdasarkan Tabel 4.22 , dapat diketahui bahwa:

- 1) Variabel budaya organisasi diperoleh hasil yang signifikan positif 0,003 (lebih kecil dari signifikansi 0,05). Hal ini berarti tingkat kesalahan peramalan sebesar 0,3% dan tingkat kepercayaan benar pada peramalan sebesar 99,7%.
- 2) Berdasarkan uji t diketahui t hitung 3,016 dan t Tabel 1,984 pada tingkat signifikansi 0,05, derajat kebebasan 100 (101-1). Berarti t hitung 3,016 lebih besar daripada t Tabel 1,984.

Berdasarkan kedua hal di atas dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak atau terdapat pengaruh signifikan positif antara budaya organisasi terhadap kinerja AR, sehingga apabila nilai budaya organisasi dalam hal ini nilai-nilai Kementerian Keuangan meningkat, maka akan terjadi peningkatan kinerja AR. Hal ini selaras dengan penelitian Denison dan Misra (1997) dan apa yang dikatakan Deal dan Kennedy, Miner dan Robbins dalam Sutrisno (2011), bahwa budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektifitas kinerja perusahaan. Begitupun diagnosa manajemen Alberto Culver dalam Gibson (2009), dikatakan budaya dan kinerja itu terkait dan mereka mempercayai bahwa budaya positif dapat menghasilkan kinerja positif, serta sesuai dengan penelitian yang dilakukan Mansur (2009), bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja pegawai Ditjen Pajak pada KPP Pratama Semarang Timur.

b. Pengaruh Komunikasi Vertikal terhadap Kinerja AR

Hipotesis yang dirumuskan adalah:

Ho : tidak terdapat pengaruh komunikasi vertikal terhadap kinerja AR

Hi : terdapat pengaruh komunikasi vertikal terhadap kinerja AR

Berdasarkan Tabel 4.22 , dapat diketahui bahwa:

- 1) Variabel komunikasi vertikal memiliki signifikansi 0,098 lebih besar dari signifikansi 0,05 tetapi lebih kecil pada signifikansi 0,1. Hal ini berarti tingkat kesalahan peramalan sebesar 9,8% dan tingkat kepercayaan benar pada peramalan sebesar 90,2%.
- 2) Berdasarkan uji t diketahui t hitung 1,672 dan t Tabel 1,984 pada tingkat signifikansi 0,05, derajat kebebasan 100 (101-1). Berarti t hitung 3,016 lebih besar daripada t Tabel 1,984. Tetapi pada signifikansi 0,10 diperoleh t Tabel 1,660, berarti t hitung lebih kecil daripada t Tabel.

Berdasarkan kedua hal diatas dapat disimpulkan bahwa pada signifikansi 0,05 Ho diterima atau tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi vertikal terhadap kinerja AR, tetapi pada signifikansi 0,10, Ho ditolak berarti terdapat pengaruh signifikan antara komunikasi vertikal terhadap kinerja AR. Hal ini dapat dikatakan apabila komunikasi vertikal yang terjalin lebih efektif, maka akan terjadi peningkatan kinerja AR. Pengaruh yang signifikan ini selaras dengan

penelitian Anang Mardianto (2004), bahwa variabel komunikasi atasan dan bawahan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Cabang Surakarta dan penelitian Aisah (2011), bahwa komunikasi organisasi memiliki signifikansi positif terhadap produktivitas kerja pegawai di PT. Bukit Asam, tetapi tidak signifikan untuk iklim komunikasi.

c. Pengaruh Komunikasi Horizontal terhadap Kinerja AR

Hipotesis yang dirumuskan adalah:

Ho : tidak terdapat pengaruh komunikasi horizontal terhadap kinerja AR

Hi : terdapat pengaruh komunikasi horizontal terhadap kinerja AR

Berdasarkan Tabel 4.22 , dapat diketahui bahwa:

- 1) Variabel komunikasi horizontal memiliki signifikansi 0,786 lebih besar dari signifikansi 0,05. Angka menunjukkan tingkat kesalahan peramalan sebesar 78,6% dan tingkat kepercayaan benar pada peramalan sebesar 21,4%.
- 2) Berdasarkan uji t diketahui t hitung 0,272 dan t Tabel 1,984 pada tingkat signifikansi 0,05, derajat kebebasan 100 (101-1). Berarti t hitung 0,272 lebih kecil daripada t Tabel 1,984.

Berdasarkan kedua hal diatas dapat disimpulkan bahwa Ho diterima atau tidak terdapat pengaruh signifikan komunikasi horizontal terhadap kinerja AR. Hal ini dapat dikatakan bahwa komunikasi yang telah terjalin baik antara sesama rekan kerja memiliki pengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja AR. Hal ini

sama dengan penelitian yang dilakukan Sunacarya dalam Hayatuddin (2012), bahwa komunikasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

d. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja AR

Hipotesis yang dirumuskan adalah:

Ho : tidak terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja AR

Hi : terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja AR

Berdasarkan Tabel 4.22 , dapat diketahui bahwa:

- 1) Variabel kompensasi memiliki signifikansi 0,003 lebih kecil dari signifikansi 0,05. Angka tersebut menunjukkan tingkat kesalahan peramalan sebesar 0,3% dan tingkat kepercayaan benar pada peramalan sebesar 99,7%.
- 2) Berdasarkan uji t diketahui t hitung 3,085 dan t Tabel 1,984 pada tingkat signifikansi 0,05, derajat kebebasan 100 (101-1). Berarti t hitung 3,085 lebih besar daripada t Tabel 1,984.

Berdasarkan kedua hal di atas dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak atau terdapat pengaruh signifikan positif kompensasi terhadap kinerja AR. Dapat dikatakan apabila kompensasi meningkat maka akan terjadi peningkatan kinerja AR. Hal ini selaras dengan penelitian Utami (2006), bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan hasil penelitian Prasetya dan Kato (2011), Sopiah (2013), menyatakan bahwa kompensasi financial dan nonfinancial memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja pegawai.

e. Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Vertikal, Komunikasi Horizontal dan Kompensasi Secara Bersama-sama Terhadap Kinerja AR

Hipotesis yang dirumuskan adalah:

Ho : tidak terdapat pengaruh budaya organisasi, komunikasi vertikal, komunikasi horizontal dan kompensasi terhadap kinerja AR

Hi : terdapat pengaruh budaya organisasi, komunikasi vertikal, komunikasi horizontal dan kompensasi terhadap kinerja AR

Berdasarkan Tabel 4.20 , dapat diketahui bahwa variabel budaya organisasi, komunikasi vertikal, komunikasi horizontal dan kompensasi secara bersama-sama memiliki pengaruh adjusted R^2 sebesar 47,6%. Angka tersebut menunjukkan bahwa keempat variabel tersebut secara bersama-sama dapat menjelaskan variabel kinerja sebanyak 47,6% sedangkan 52,4% dijelaskan oleh variabel lainnya.

Berdasarkan Tabel 4.21 diketahui bahwa nilai F 23,210 pada tingkat signifikansi 0,000, sedangkan F Tabel 2,698 pada signifikansi 0,05 dan $df_1 = 97$, $df_2 = 3$, oleh karena F hitung (23,210) > F Tabel (2,698), maka Ho ditolak atau terdapat pengaruh budaya organisasi, komunikasi vertikal, komunikasi horizontal dan kompensasi secara bersama-sama terhadap kinerja AR di Lingkungan Kanwil DJP Jabar II.

Dari Tabel 4.22 diperoleh persamaan regresi linear berganda berikut:

$$Y = 0,754 + 0,334x_1 + 0,116 x_2 + 0,025x_3 + 0,261x_4 \dots\dots\dots(4.1)$$

Dimana Y = Kinerja

X_1 = Budaya Organisasi

X_2 = Komunikasi Vertikal

X_3 = Komunikasi Horizontal

X_4 = Kompensasi

a = angka konstanta

b = angka koefisien regresi

Persamaan ini mengandung arti:

- a. Jika budaya organisasi, komunikasi vertikal, komunikasi horizontal dan kompensasi mengalami peningkatan, maka nilai kinerja bertambah meningkat atau antara keempat variabel bebas terhadap variabel terikat memiliki hubungan searah karena nilai koefisien regresinya positif.
- b. Secara parsial budaya organisasi memiliki hubungan searah dengan kinerja, sehingga apabila budaya organisasi mengalami peningkatan maka kinerja juga meningkat.
- c. Komunikasi vertikal memiliki hubungan searah dengan kinerja, sehingga apabila komunikasi vertikal mengalami peningkatan, maka kinerja juga meningkat.
- d. Komunikasi horizontal memiliki hubungan searah dengan kinerja, sehingga apabila komunikasi vertikal mengalami peningkatan, maka kinerja juga meningkat
- e. Kompensasi memiliki hubungan searah dengan kinerja, sehingga apabila kompensasi meningkat, maka kinerja juga akan meningkat.

- f. **Analisis Lanjutan: Pengaruh Jenis Kelamin, Pendidikan, Budaya Organisasi dan Kompensasi secara bersama-sama terhadap Kinerja AR.**

1) **Hasil Regresi Linear Berganda**

Tabel. 4.23 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,734 ^a	,539	,520	,33844

a. Predictors: (Constant), Jenis Kelamin, Budaya, pendidikan, Kompensasi

Tabel 4. 24 Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,564	,373		1,510	,134
	Pendidikan	,143	,057	,181	2,516	,014
	Kompensasi	,312	,074	,367	4,222	,000
	Budaya	,445	,085	,456	5,219	,000
	Jenis Kelamin	-,203	,070	-,203	-2,893	,005

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan Tabel 4. 23 dan 4. 24 Diketahui bahwa:

- a) Budaya memiliki pengaruh (b) 0,445 signifikan 0,000 terhadap kinerja AR, bila dikaitkan dengan jenis kelamin dan pendidikan maka dapat dikatakan apabila AR tidak bertambah maka peningkatan mutu pendidikan seiring dengan peningkatan perilaku nilai-nilai Kementerian Keuangan RI, sehingga pada akhirnya terjadi peningkatan kinerja.

- b) Kompensasi memiliki pengaruh (β) 0,312 signifikan 0,000 (lebih kecil dari 0,05) terhadap kinerja AR, bila dikaitkan dengan jenis kelamin dan pendidikan, maka dapat dikatakan apabila AR tidak bertambah maka peningkatan mutu pendidikan seiring dengan peningkatan kompensasi sehingga akhirnya terjadi peningkatan kinerja AR.
- c) Jenis kelamin memiliki pengaruh (β) -0,203 signifikan terhadap kinerja 0,005 (lebih kecil dari 0,05). Informasi data responden, yaitu wanita mendominasi 62,4% dibandingkan laki-laki, sedangkan kode untuk laki-laki adalah 1 dan wanita, 2. Jenis kelamin menyumbang peran terhadap kinerja secara berlawanan arah, maka dapat dikatakan bahwa peningkatan jumlah AR wanita akan lebih mengurangi peningkatan kinerja dibandingkan dengan peningkatan jumlah AR laki-laki. (perlu penelitian lebih lanjut)
- d) Pendidikan memiliki pengaruh (β) 0,143 signifikan 0,014 terhadap kinerja AR, sehingga dapat dikatakan peningkatan mutu pendidikan, dengan melanjutkan kuliah ke jenjang yang lebih tinggi akan meningkatkan kinerja AR. Hal ini selaras dengan pernyataan Mangkuprawira (2009), bahwa pendidikan merupakan unsur intrinsik yang dapat mempengaruhi kinerja, dimana tingkat pendidikan seseorang dapat dilihat dari penguasaan pengetahuan, sikap dan keterampilan. Kecerdasan intelektual akan diikuti oleh sikap menghadapi permasalahan dan keterampilan menganalisis dan mencari alternative pendekatan masalah. Semakin tinggi penguasaan derajat intelektualitasnya, maka semakin terbuka kemampuannya untuk meningkatkan produktivitas kerja. Selain itu peningkatan mutu pendidikan

akan meningkatkan jumlah kompensasi dan perilaku nilai-nilai Kementerian Keuangan RI, sehingga pada akhirnya akan terjadi peningkatan kinerja AR.

B. Pembahasan

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja AR di Lingkungan Kanwil DJP Jabar II, memiliki pengaruh positif signifikan (0,003) dan koefisien regresi 0,334, sehingga dapat dikatakan apabila terdapat peningkatan budaya organisasi maka akan terjadi peningkatan kinerja. Hal ini selaras dengan penelitian Denison dan Misra (1997), Deal dan Kennedy, Miner dan Robbins dalam Sutrisno (2011), serta Alberto Culver dalam Gibson (2009), bahwa budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektifitas kinerja perusahaan. Selain itu penelitian yang dilakukan Mansur (2009), bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Ditjen Pajak pada KPP Pratama Semarang Timur.

Hal ini merupakan petunjuk bagi DJP agar memberikan perhatian yang lebih kepada penanaman nilai-nilai Kementerian Keuangan baik kuantitas maupun kualitas. Kegiatan penanaman nilai-nilai tersebut dapat disosialisasikan lebih sering kepada pegawai, khususnya AR sebagai gugus depan yang diharapkan meningkatkan citra dan efektivitas kerja DJP.

Adapun kegiatan penanaman nilai-nilai yang dapat dilakukan adalah (1) bimbingan mental seperti pengajian mingguan atau bulanan, doa pagi sebelum beraktivitas, doa sore menjelang pulang dan membiasakan sholat tepat waktu. Hal ini memerlukan kerjasama dari pimpinan agar memberikan perintah kepada bawahannya dan menjadi teladan bagi bawahannya; (2) Olahraga setiap Jumat

seperti senam pagi atau olahraga yang mampu diikuti oleh setiap pegawai, hal ini dapat menciptakan semangat berkelompok atau sinergi. Secara kualitas kegiatan sosialisasi harus memperhatikan segi isi dan efektifitas.

Menurut Gibson dalam Sutrisno (2011), Sosialisasi merupakan suatu aktivitas yang dilakukan organisasi untuk mengintegrasikan tujuan-tujuan organisasional dan individual. Kegiatan sosialisasi diharapkan mampu memotivasi AR untuk melakukan perbaikan sikap sesuai nilai-nilai Kementerian keuangan berupa (1) integritas, dimana kejujuran merupakan hal utama dalam pekerjaan dan dapat menumbuhkan kepercayaan atau menjadi pegawai yang amanah serta tidak melakukan tindakan yang melanggar aturan; (2) profesionalisme, bekerja dengan hati dan memiliki keahlian serta pengetahuan yang luas dengan sungguh-sungguh mempelajari ilmu perpajakan, ilmu perekonomian bisnis dll, sehingga AR dapat menguasai pekerjaan, mengenal serta mengawasi kegiatan usaha WP; (3) sinergi, membangun kerjasama internal yang produktif dan harmonis agar terwujudnya tujuan organisasi secara bersama-sama; (4) pelayanan, memberikan pelayanan prima kepada WP dimana hal ini terwujud apabila ketiga nilai sebelumnya tercipta; (5) kesempurnaan, selalu berupaya melakukan perbaikan atas setiap kekurangan untuk memberikan yang terbaik, menciptakan inovasi dan kreatifitas. Bila kelima nilai tersebut benar-benar telah membudaya dalam diri AR maka visi, misi dan tujuan DJP akan tercapai.

Pengaruh komunikasi vertikal yaitu komunikasi atasan dengan bawahan memiliki pengaruh yang tidak signifikan (0,098) di level 0,05 namun signifikan di level 0,1 terhadap Kinerja AR di Lingkungan Kanwil DJP Jabar II dan koefisien regresi 0,116. Pengaruh yang signifikan ini selaras dengan penelitian Anang

Mardianto (2004), bahwa variabel komunikasi atasan dan bawahan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Cabang Surakarta dan penelitian Aisah (2011) bahwa komunikasi organisasi memiliki signifikansi positif terhadap produktivitas kerja pegawai di PT. Bukit Asam.

Walaupun menurut persepsi AR komunikasi yang terjalin telah baik namun ternyata belum cukup efektif mempengaruhi kinerja AR. Hal ini menandakan bahwa komunikasi yang telah tercipta belum dapat meningkatkan kinerja AR, tetapi bukan berarti komunikasi dengan atasan tidak penting bagi AR. Pola komunikasi efektif perlu diciptakan, agar komunikasi dapat mempengaruhi kinerja AR dan mendukung tugas AR. Hal yang perlu dilakukan adalah (1) menciptakan kondisi kekeluargaan, seperti makan siang bersama; (2) menerima keluhan para AR atas masalah kerja atau pribadi; (3) menerima masukan dari AR sehingga AR merasa nyaman bekerja dan akhirnya tercipta suasana yang mendukung tercapainya kinerja. Menurut Mintzberg dalam Romli (2011), wewenang formal seorang manajer menyebabkan timbulnya 3 (tiga) peranan, salah satunya adalah peranan pimpinan, dimana seorang manajer berkomunikasi efektif, bila ia mampu membuat para karyawan melakukan kegiatan tertentu dengan kesadaran, kegairahan dan kegembiraan. Suasana kerja tersebut akan membuahkan hasil maksimal.

Komunikasi horizontal memiliki pengaruh tidak signifikan (0,786) terhadap kinerja AR dan koefisien regresi 0,025. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan Sunacarya dalam Hayatuddin (2012) bahwa komunikasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten

Alor. Hal ini juga menandakan bahwa perlu diciptakan pola komunikasi horizontal yang efektif, yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja AR, antara lain dengan menciptakan persaingan positif antar AR, misalnya mengenai jumlah besaran *extra effort* yang telah dicapai dan jumlah himbauan, sehingga akan menimbulkan keinginan berdiskusi mengenai cara mendapatkan *extra effort* atau mencari solusi masalah. Menurut Robbins dalam Aisah (2011) tujuan dari komunikasi horizontal adalah (1) untuk mengkoordinasikan penugasan kerja; (2) berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan, (3) untuk memecahkan masalah; (4) untuk memperoleh pemahaman bersama; (5) untuk mendamaikan, berunding, dan menengahi perbedaan, dan (6) untuk menumbuhkan dukungan antar persona.

Kompensasi memiliki signifikansi yang positif (0,003) terhadap kinerja AR dan koefisien regresi 0,261. Hal ini selaras dengan penelitian Utami (2006) bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan hasil penelitian Prasetya dan Kato (2011), Sopiah (2013) menyatakan bahwa kompensasi finansial dan non finansial memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat diartikan bahwa semakin besar pemberian kompensasi kepada AR akan membuat AR merasa hasil kinerjanya dihargai, sehingga semakin tinggi kompensasi yang ditawarkan akan semakin membuat AR berusaha sebaik mungkin meningkatkan kinerjanya, terutama dalam mengejar target penerimaan pajak. Menurut Cahyani dalam Kadarisman (2012), insentif itu merangsang kinerja yang lebih baik di masa depan, sedangkan kompensasi berfungsi sebagai pengakuan kinerja yang baik di masa lalu. Menurut Siagian dalam Kadarisman (2012) mungkin saja seorang karyawan sangat ingin meningkatkan produktivitas

kerjanya, tetapi keinginan tersebut tidak dapat diwujudkan, karena terikat pada tingkat produktivitas yang telah ditentukan oleh kelompok bersangkutan. Bonus diberikan pada karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa, sehingga tingkat produktivitasnya terlampaui.

Analisis lanjutan dengan menambahkan variabel kontrol jenis kelamin dan pendidikan selain variabel bebas budaya organisasi dan kompensasi yang diregresikan dengan variabel kinerja diperoleh hasil bahwa pendidikan memiliki pengaruh signifikan positif (0,014) dan koefisien regresi 0,143. Hal ini dapat dikatakan bahwa pendidikan memiliki hubungan searah, yaitu semakin tinggi jenjang pendidikan maka semakin bertambah ilmu dan kecerdasan intelektualnya, sehingga dapat dengan mudah melakukan penguasaan tugas, memecahkan masalah dan berinovasi serta kreatif. Semakin tinggi pendidikan, maka perilaku nilai-nilai budaya yang baik akan semakin dikenali dan digunakan dalam pelaksanaan tugasnya, selain itu dengan meningkatnya jenjang pendidikan, maka imbalan berupa kompensasi langsung akan bertambah, sehingga kerjanya akan semakin meningkat. Unsur pendidikan ini merupakan salah satu unsur instrinsik yang memengaruhi kinerja (Mangkuprawira, 2009).

DJP perlu senantiasa memotivasi kerjanya untuk melanjutkan kuliah dengan mengikuti beasiswa ataupun diluar kedinasan. Keduanya perlu mendapatkan perhatian dan dukungan serta penghargaan karena berarti kerjanya tersebut memiliki semangat meningkatkan mutu dirinya akan ilmu pengetahuan yang dapat berimplikasi pada kinerja DJP secara langsung.

Variabel jenis kelamin menunjukkan pengaruh signifikan negatif (0,005) dan koefisien regresi -0,203. Dengan demikian, jenis kelamin memiliki hubungan

yang berlawanan arah dengan kinerja. Berarti ada kecenderungan bahwa pada tingkat budaya, pendidikan dan kompensasi yang sama, maka penambahan pegawai laki-laki akan memiliki kinerja yang lebih tinggi dari pada pegawai perempuan. Hal ini diduga karena perempuan memiliki dua peran, yaitu sebagai pegawai dan ibu rumah tangga, dimana urusan rumah tangga sering mendominasi pikiran dan perilakunya, misalnya sering ijin untuk keperluan anak, pembantu *resign* atau mudik dan lain-lain, sehingga pegawai tersebut menjadi tidak fokus pada tugasnya. Kemungkinan hal ini yang menyebabkan kurangnya kinerja perempuan dibandingkan dengan kinerja laki-laki.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. SIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan beberapa temuan berikut:

1. Hasil regresi dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja memiliki pengaruh signifikan positif. Hal ini menunjukkan nilai-nilai Kementerian Keuangan RI telah tertanam, seperti yang ditunjukkan oleh perilaku para AR dalam melakukan tugasnya.
2. Hasil regresi dari variabel komunikasi vertikal terhadap kinerja memiliki pengaruh tidak signifikan. Hal ini menunjukkan komunikasi AR dengan atasan belum efektif untuk memengaruhi kinerja AR.
3. Hasil regresi komunikasi horizontal yaitu komunikasi dengan rekan kerja memiliki pengaruh tidak signifikan, maka komunikasi antar sesama rekan kerja dapat menciptakan suasana kenyamanan dalam bekerja, tetapi belum memiliki peran terhadap peningkatan kinerja AR.
4. Hasil regresi dari variabel kompensasi terhadap kinerja memiliki pengaruh signifikan positif, terutama kompensasi berupa ganjaran non finansial yaitu kebanggaan menjadi bagian dari DJP yang memiliki tugas sebagai pengumpul pajak.
5. Hasil regresi dari variabel budaya organisasi, komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal dan kompensasi secara bersama-sama dapat menjelaskan variabel kinerja sebanyak 47,6%. Hal ini menunjukkan bahwa

keempat variabel secara bersama-sama berperan terhadap kinerja AR di Lingkungan Kanwil DJP Jawa Barat II.

6. Hasil regresi tambahan dari variabel pendidikan, jenis kelamin, budaya organisasi dan kompensasi menunjukkan keempat variabel berperan secara bersama-sama menjelaskan kinerja AR sebanyak 52%. Hal ini menunjukkan keempat variabel berperan terhadap kinerja AR di Lingkungan Kanwil DJP Jawa Barat II.

B. SARAN

Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa keempat variabel berupa budaya organisasi, komunikasi internal (vertikal dan horizontal) dan kompensasi belum berperan besar terhadap kinerja, karena itu ada beberapa saran yang bisa dituangkan yaitu:

1. Kegiatan Internalisasi nilai-nilai perlu ditingkatkan, baik kuantitas maupun kualitasnya. Dari segi kuantitas, frekuensi pelaksanaan kegiatan perlu ditambah dengan kegiatan dalam bentuk yang sederhana, sehingga dapat menghemat uang negara, misalnya berupa pengajian mingguan bagi umat islam, perlombaan olahraga, doa pagi sebelum beraktivitas dan doa sore menjelang pulang serta pengadaan kotak saran untuk mengetahui seberapa baik pelayanan konsultasi AR yang telah diberikan dan perlunya teladan yang baik dari setiap pimpinan agar ditiru oleh bawahannya. Hal ini sejalan dengan pendapat Sutrisno (2011), bahwa peningkatan budaya organisasi akan meningkatkan komitmen dan daya inovasi anggota.

2. Komunikasi dengan atasan merupakan hal yang sangat penting untuk mendukung tugas bawahan, memberi kejelasan dan mencari solusi atas setiap masalah. Komunikasi yang terjalin saat ini belum mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja AR, sehingga dapat dikatakan pola komunikasi yang tercipta belum efektif. Hal yang perlu dilakukan adalah (1) membuat pesan dalam komunikasi dapat diterima dan dilakukan bawahan, menurut Mintzberg dalam Romli (2011), manajer dikatakan berkomunikasi efektif apabila ia mampu membuat para karyawan melakukan kegiatan tertentu dengan kesadaran, kegairahan, dan kegembiraan, suasana tersebut akan membuahkan hasil yang maksimal. Menurut Barnard dalam Romli (2011), ada 4 syarat yang harus dipenuhi sebelum seseorang menerima suatu pesan yang bersifat otoritatif yaitu memahami pesan, percaya bahwa pesan tersebut tidak bertentangan dengan tujuan organisasi, pesan dimaksud sesuai dengan minatnya, memiliki kemampuan fisik dan mental untuk melaksanakan pesan. Hal tersebut perlu diterapkan mengingat kebanyakan arahan, perintah dan pesan persuasif termasuk dalam zona acuh tak acuh (*Zone of indifference*) seseorang, dimana bawahan tidak menanggapi pesan atasan; (2) membentuk budaya komunikasi, seperti penjadwalan berupa rapat pembinaan secara rutin, misalnya seminggu satu kali membahas tugas atau peraturan terbaru dan pengawasan berupa evaluasi dari atasan dengan memberikan solusi terbaik, sehingga bawahan tidak merasa sendirian melakukan tugasnya; (3) Penciptaan suasana kekeluargaan dalam setiap

seksi, sehingga tercipta kenyamanan bekerja yang akan mendukung tercapainya kinerja.

3. Komunikasi dengan rekan kerja merupakan hal penting, agar kerjasama terbentuk, sehingga dapat memberikan pengetahuan bagi yang belum berpengalaman, saling membantu menghadapi wajib pajak dan saling mengawasi dalam pelaksanaan tugas yang berhubungan agar selesai tepat waktu. Untuk itu perlu mencari pola komunikasi efektif yang dapat mempengaruhi kinerja AR, misalnya 1) membentuk suasana persaingan positif (pencapaian *extra effort* atau target penerimaan) sehingga komunikasi atau *transfer knowledge* mengenai cara mendapatkan *extra effort* terbentuk, (2) merutinkan forum AR sebulan sekali dengan melakukan pembahasan tugas yang sulit atau diskusi peraturan terbaru; dan (3) menempatkan seluruh seksi waskon dalam satu ruangan sehingga memudahkan berinteraksi.
4. Perlu adanya tambahan kompensasi berdasarkan kinerja AR, misalnya AR dengan jumlah *extra effort* tertentu untuk mendapatkan point tertentu, atau AR dengan jumlah himbauan tertentu mendapatkan point tertentu. Hal ini akan menambah motivasi AR untuk mengumpulkan pajak sebanyak-banyaknya.
5. DJP dalam hal pendidikan perlu senantiasa memotivasi karyawannya untuk melanjutkan kuliah dengan mengikuti beasiswa, ataupun diluar kedinasan, disamping adanya perhatian dan dukungan, serta penghargaan yang dapat berimplikasi pada kinerja DJP secara langsung.

6. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan atas variabel beban kerja, disiplin kerja, kepemimpinan, fasilitas kerja dan pengawasan oleh Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur.

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PUSTAKA

- Aisah. (2011). Analisis Tingkat Kepuasan Komunikasi Karyawan dan Hubungannya dengan Produktivitas Kerja Karyawan pada Kantor Pusat PT. Bukit Asam (persero), Tbk. *Tesis Sekolah Pascasarjana Program Magister Manajemen Agribisnis Institut Pertanian Bogor*. Bogor.
- Alamsjah. (2010). Siaran Pers Survei Integritas KPK: Ditjen Pajak telah Memenuhi Standar. Diunduh Maret 2013 dari:
<http://www.pajak.go.id/dmdocuments/siaranpers-101112.pdf>.
- Anggraini, (2010). Analisis Implementasi Kebijakan Pembentukan Account Representative dalam Upaya Meningkatkan Pelayanan Wajib Pajak (Studi Kasus Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara). *Tesis Sekolah Pascasarjana Program Magister Akuntansi Universitas Indonesia*. Jakarta.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Denison & Misra. (1995). "Toward Of Organizational Culture and Effectiveness". *Organization Science*, 6 (2), March-April.
- Eisenberger, R & Neves, P. (2012). *Management Communication and employee performance: The Contribution of Perceived Organizational Support, Human Performance*. 25:24, 452 – 464.
- Fidyannisa. (2013). Pengujian Peran Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Person-Job Fit terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Kelompok Wilayah I Direktorat Jenderal Pajak). *Tesis Sekolah Pascasarjana Program Magister Manajemen Universitas Indonesia*. Depok.
- Gibson, Ivancevich & Donnelly, Konopaske. (2009) *Organizations, Behavior, Structure, Processes* (13th ed). Singapore: McGraw Hill.
- Ghozali, (2007). *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Sistem SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Hayatuddin. (2012). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Budaya Organisasi, Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Non Struktural di Sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa. *Tugas Akhir Program Magister. Magister Manajemen Universitas Terbuka*. Jakarta.
- Iswanto, Y. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Terbuka.

- Iswanto, Y., Sylvana, A & Muktiyanto, A. (2010). *Pedoman Mata Kuliah Seminar Penelitian*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Jogiyanto. (2004). *Metodologi Penelitian Bisnis Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- KabarNet. (2012). Diunduh Juli 2013 dari <http://kabarnet.wordpress.com/2012/07/14/terima-suap-kepala-kantor-pajak-bogor-diringkus-kpk>.
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Kompensasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Krisnalia, L. (2011). Pengaruh *Public Service Motivation* terhadap Kinerja Account Representative pada Kantor Pelayanan Pajak di Lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Barat II. *Tesis Sekolah Pascasarjana Program Magister Manajemen Agribisnis*. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Mangkuprawira, Tb. Sjafrli. (2011). *Manajemen Sumber Daya Strategik* (Edisi kedua). Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mangkuprawira, Tb. Sjafrli. (2009). *Bisnis, Manajemen dan Sumber Daya Manusia*. Bogor: IPB Press.
- Mardianto, Anang. (2004). Analisis Pengaruh Komunikasi Atasan Bawahan dan Motivasi terhadap Kinerja di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Cabang Surakarta. *Tesis Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah*. Surakarta.
- Mansyur, F.W. (2005). *Metode Penelitian Bisnis*. Universitas Terbuka, Jakarta.
- Mansur, A.T. (2009). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Ditjen Pajak, *Tesis Sekolah Pascasarjana Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro*. Semarang.
- Motowidlo, S.J & Scotter, J.R.V. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*; 1994, 79 (4), 475-480.
- Mulyani, Sri. (2009). Siaran pers Menteri Keuangan. Diunduh Maret 2013 dari: http://www.depkeu.go.id/ind/Data/Berita/KP_DJP_220609.pdf
- Prasetya, Arik & Kato Masanori (2011) The Effect of Financial and Nonfinancial Compensation to the employee performance. *Journal of management*. July 2011.

- Priyatno, Duwi. (2012). *Cara Kilat Belajar Analisis Data dengan SPSS 20*. Yogyakarta: Andi.
- Puspitasari, Triana. (2003) Pengaruh Komunikasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Hotel Kartika Kusuma Malang. *Jurnal Manajemen*. Juni 2003.
- Ratmawati, Dwi & Herachwati, Nurri. (2011). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Republik Indonesia. (2004). *Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-178/PJ/2004 tentang Cetak Biru (Blue Print) Kebijakan DJP Tahun 2001*.
- Republik Indonesia. (2006). *Keputusan Menteri Keuangan Nomor 98/KMK.01/2006 tentang Account Representative pada Kantor Pelayanan Pajak yang telah Mengimplementasikan Organisasi Modern*.
- Republik Indonesia. (2007). *Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 164/KMK.03/2007 tentang Pemberian Kegiatan Tambahan Bagi Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak*. Jakarta.
- Republik Indonesia. (2009). *Undang-Undang No. 16 Tahun 2009 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-undang Nomor 5 Tahun 2008 tentang Perubahan keempat atas Undang-undang No. 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan*, Lembaran Negara Tahun 2009, No. 211. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Republik Indonesia (2010). *Undang-Undang No. 2 Tahun 2010 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 47 Tahun 2010 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2010*. Lembaran Negara RI Tahun 2010, No. 69. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Republik Indonesia. (2011). *Undang-Undang No. 11 Tahun 2011 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2010 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2011*, Lembaran Negara RI Tahun 2011, No. 81, Sekretariat Negara. Jakarta.
- Republik Indonesia. (2012). *Undang-Undang No. 4 Tahun 2012 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2011 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2012*, Lembaran Negara RI Tahun 2012, No. 87, Sekretariat Negara. Jakarta.
- Republik Indonesia. (2012). *Undang-Undang No. 19 Tahun 2012 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2013*, Lembaran Negara RI Tahun 2012, No. 228, Sekretariat Negara. Jakarta.

- Retnowati, Nova. Erma Widia & Muslichah. (2012). *Manajemen Kompensasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Robbins, S.P. (1993). *Organizational Behavior*. Sixth Edition. USA: Prentice Hall International, inc, A simon & Schuster Company Englewood cliffs, New Jersey.
- Romli. (2011). *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: PT. Grasindo.
- Sarwono, Jonathan, (2012). *Metode Riset Skripsi Pendekatan Kuantitatif Menggunakan Prosedur SPSS*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Scotter, J.R.V. & Motowidlo. S.J. (1996). Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*; October 1996, 81(5), 525-531.
- Sitorus, (2003). Hubungan Efektivitas Komunikasi Interpersonal Pimpinan dan Motivasi Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Kasus: Hero Supermarket Pajajaran Bogor. *Tesis Sekolah Pascasarjana Program Magister Manajemen Agribisnis Institut Pertanian Bogor*. Bogor.
- Sopiah. (2013). The Effect of Compensation Toward Job Satisfaction and Job Performance of Outsourcing Employees in Syariah Banks in Malang Indonesia. *Journal of Management*. 3, (2).
- Sugiyono (2013). *Metode Penelitian Kombinasi (mixed method)*, Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. (2011). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Sunyoto, Danang. (2012). *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*. Jakarta: CAPS.
- Tim Pusdiklat Pajak. (2008). *Materi Pokok Tugas, Fungsi, Struktur Organisasi, Tata Kerja Departemen Keuangan*. Jakarta: Pusdiklat Pegawai Departemen Keuangan Republik Indonesia.
- Trihendradi, C. (2012). *Step by Step SPSS 20 Analisis Data Statistik*. Yogyakarta: CV. Andi Offset
- Umar, H. (1999). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, H. (2008). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis (Edisi kedua)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

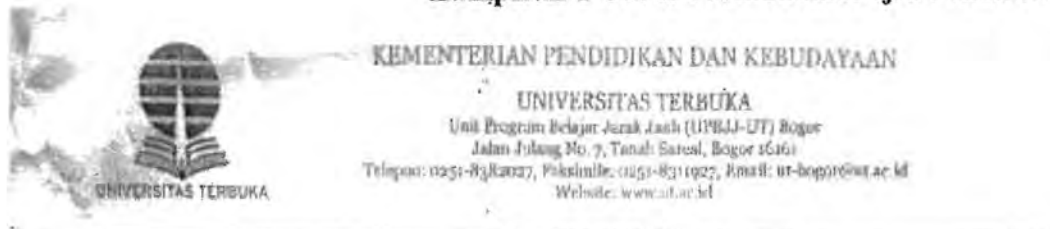
Uno, Hamzah B & Lamatenggo, N. (2012). *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Utami, Rr. Tri, Y. (2006). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Direktorat Jenderal Pemasaran. *Tesis Sekolah Pascasarjana Magister Sains dalam Ilmu Asministrasi Universitas Indonesia*. Depok.

Wihadanto, Ake. (2009). *Metode Penelitian Bisnis, Materi Inisiasi 5, Tutorial Online UT*. Diunduh April 2009 dari http://student.ut.ac.id/Materi_Inisiasi_IV_02_Skala_Pengukuran_dan_Desain_Instrumen_2009_pdf.

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 1-Surat Permohonan Ijin Penelitian



Nomor : 771/UN31.31/TR/2013
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian

Bogor, 26 April 2013

Yth. Kepala Direktur P2 Humas DJP
Up. Subdit Penyuluhan Perpajakan
Kantor Pusat DJP
Jakarta

Dengan hormat,
Sehubungan dengan kegiatan penyusunan Tugas Akhir Program
Magister (TAPM/Tesis), atas nama:

Nama : ELLYA ROSA
NIM : 017990043
Program Studi : S-2 Magister Manajemen
Semester : IV
Judul Penelitian : "Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi
Internal, dan Kompensasi Terhadap Kinerja
Account Representative Di Lingkungan Kanwil
DJP Jawa Barat II"

Kami mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan izin penelitian
kepada mahasiswa tersebut di instansi yang Bapak/Ibu pimpin.
Adapun kegiatan penelitian yang akan dilaksanakan pada tanggal
29 April s.d. 30 Juni 2013.

Atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu, kami ucapkan
terimakasih.



29-4-2013

NIP. 197704122007111002
nizar.firdaus@gmail.com
081319106425



Hormat kami,
Kepala,

Dr. Boedhi Gatoto, M.
NIP. 195804101980231001

Lampiran 2- Ijin Penelitian



KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
DIREKTORAT JENDERAL PAJAK
DIREKTORAT PENYULUHAN, PELAYANAN, DAN HUBUNGAN MASYARAKAT

JALAN JENDERAL GATOT SUBROTO KAV. 40-42, JAKARTA 12190, KOTAK POS 124
TELEPON (021) 5250298, 5251509, FAKS/SMLE (021) 5730889; SITUS www.djpt.go.id
LAYANAN INFORMASI DAN KELUHAN KRING PAJAK (021) 504200
EMAIL: pengaduan@djpt.go.id

Nomor : S-732/PJ.09/2013
Sifat : Biasa
Hal : Pemberian Ijin Penelitian

17 Mei 2013

Yth. Kepala Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ-UT) Bogor
Universitas Terbuka
Jl. Julang No. 7, Tanah Sereal,
Bogor

Sehubungan dengan surat Saudara nomor 77/UN/31/TR/2013 tanggal 26 April 2013 hal Permohonan Ijin Penelitian atas :

Nama / NPM : Eillya Rosa / 017990043

dengan ini diberikan izin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk melakukan penelitian (riset) pada KPP Pratama Bogor, KPP Pratama Ciawi, KPP Pratama Cibinong, dan KPP Pratama Cileungsi; sepanjang bahan-bahan keterangan/data yang didapat hanya digunakan untuk keperluan akademis dan tidak menyangkut rahasia jabatan/negara sebagaimana diatur dalam ketentuan Pasal 34 Undang-undang Nomor 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2009.

Surat izin ini berlaku selama 6 (enam) bulan sejak tanggal diterbitkan dan dapat diperpanjang paling lama 3 (tiga) bulan dengan mengajukan perpanjangan secara tertulis yang disampaikan paling lambat 1 (satu) minggu sebelum berakhirnya masa berlaku surat ini.

Setelah selesai melaksanakan penelitian (riset), mahasiswa yang bersangkutan wajib menyerahkan salinan hasil penelitian (riset) tersebut dalam bentuk *hard-copy* ke Perpustakaan Kantor Pusat DJP dengan alamat Gedung Utama, Lantai 3 Jl. Jenderal Gatot Subroto Kav. 40-42 Jakarta Selatan 12190 dan dalam bentuk *soft-copy* melalui email: ps.perpustakaan.pajak@gmail.com dan/atau perpustakaan@pajak.go.id.

Demikian surat ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.



Kp. 210916/2013

Lanjutan Lampiran 2-Ijin Penelitian

KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
DIREKTORAT JENDERAL PAJAK
DIREKTORAT PENYULUHAN, PELAYANAN, DAN HUBUNGAN MASYARAKATJALAN JENDERAL GATOT SUBROTO KAW. 40-42, JAKARTA 12150, KOTAK POS 134
TELEPON (021) 520030, 5251508; FAKSIMILE (021) 5720300; SITUS www.pajak.go.id
LAYANAN INFORMASI DAN RELASI KIRING PAJAK (021) 500000
EMAIL: pengabdian@pajak.go.idNomor : S-1017/PJ.09/2013
Sifat : Biasa
Hal : Pemberian ijin Penelitian

25 Juni 2013

Yth. Kepala Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ-UT) Bogor
Universitas Terbuka
Jl. Julang No. 7, Tanah Sereal,
Bogor

Sehubungan dengan surat Saudara nomor. 771MUN31.31/PTU/2013, tanggal 20 April 2013 hal permohonan ijin Penelitian atas :

Nama / NPM : Eliya Rosa / 017990043

dengan ini diberikan izin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk melakukan penelitian (riset) pada KPP Pratama Depok, sepanjang bahan-bahan keterangan/data yang didapat hanya digunakan untuk keperluan akademis dan tidak menyangkut rahasia jabatan/negara sebagaimana diatur dalam ketentuan Pasal 34 Undang-undang Nomor 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpeakan sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2009.

Surat izin ini berlaku selama 6 (enam) bulan sejak tanggal diterbitkan dan dapat diperpanjang paling lama 3 (tiga) bulan dengan mengajukan perpanjangan secara tertulis yang disampaikan paling lambat 1 (satu) minggu sebelum berakhirnya masa berlaku surat ini.

Setelah selesai melaksanakan penelitian (riset), mahasiswa yang bersangkutan wajib menyerahkan salinan hasil penelitian (riset) tersebut dalam bentuk hard-copy ke Perpustakaan Kantor Pusat DJP dengan alamat Gedung Utama, Lantai 3 Jl. Jenderal Gatot Subroto Kav. 40-42 Jakarta, Selatan 12150 dan dalam bentuk soft-copy melalui email: perpustakaan.pajak@gmail.com dan/atau perpustakaan@pajak.go.id.

Demikian surat ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Kebrian Wip Petrus
NIP. 195404071983031001

Lampiran 3-Kuesioner**SEKOLAH PASCA SARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS TERBUKA**

Kepada Yth. Bapak/Ibu
Account Representative (AR)
Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama
Kanwil DJP Jawa Barat II

Sehubungan dengan pelaksanaan penelitian dan penyusunan laporan tesis saya, dimohon bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu untuk ikut berpartisipasi dalam menjawab pertanyaan /pernyataan yang tersedia. Dalam menjawab pertanyaan/pernyataan tersebut, Bapak/Ibu diharapkan menjawab dengan jujur sesuai dengan pemikiran, pengetahuan dan pendapat yang berhubungan dengan situasi dan kondisi kerja selama bekerja dikantor. Identitas dan semua informasi yang diterima sebagai hasil dari kuesioner ini bersifat rahasia dan dipergunakan hanya untuk kepentingan akademis/ilmiah dan sama sekali tidak mempengaruhi *couduite* Bapak/Ibu sebagai pegawai.

Dalam penelitian ini tidak ada jawaban betul atau salah, hanya tingkatan kesesuaian Bapak/Ibu dengan pernyataan yang ada. Bantuan dan kerjasama dari Bapak/Ibu dalam pengisian kuesioner ini mudah-mudahan dapat memberikan kontribusi akan upaya instansi dimasa yang akan datang.

Atas perhatian, partisipasi dan kerjasamanya, saya ucapkan terima kasih.

Salam Hormat,

Elly Rosa

Lanjutan Lampiran 3- Kuesioner

BAGIAN I
LATAR BELAKANG RESPONDEN

Tanggal Pengisian :

Petunjuk Pengisian : Bubuhkan tanda check mark (✓) pada kolom pilihan Anda.

Misalnya, Anda adalah:

<input checked="" type="checkbox"/>	Laki-laki
<input type="checkbox"/>	Perempuan

4. Golongan

1. Jenis kelamin Anda :

<input type="checkbox"/>	Laki-laki
<input type="checkbox"/>	Perempuan

<input type="checkbox"/>	II c
<input type="checkbox"/>	II d
<input type="checkbox"/>	III a
<input type="checkbox"/>	III b
<input type="checkbox"/>	III c

2. Saat ini anda berusia :

<input type="checkbox"/>	< 25 tahun
<input type="checkbox"/>	25-30 tahun
<input type="checkbox"/>	31-40 tahun
<input type="checkbox"/>	41-50 tahun
<input type="checkbox"/>	> 50 tahun

5. Jabatan Anda sebelum AR:

<input type="checkbox"/>	Pelaksana
<input type="checkbox"/>	Korlak
<input type="checkbox"/>	Fungsional
<input type="checkbox"/>	Penelaah Keberatan
<input type="checkbox"/>	Lainnya

3. Pendidikan terakhir Anda :

<input type="checkbox"/>	SLTA/ Sederajat
<input type="checkbox"/>	Diploma III/ Sederajat
<input type="checkbox"/>	Sarjana (S-1)
<input type="checkbox"/>	Pascasarjana (S-2)

6. Masa Kerja Anda:

<input type="checkbox"/>	< 5 tahun
<input type="checkbox"/>	5-10 tahun
<input type="checkbox"/>	11-15 tahun
<input type="checkbox"/>	16-20 tahun
<input type="checkbox"/>	> 20 tahun

Lanjutan Lampiran 3- Kuesioner

BAGIAN II
PERSEPSI RESPONDEN ATAS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI,
KOMUNIKASI INTERNAL DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA
ACCOUNT REPRESENTATIVE

Petunjuk Pengisian :

Bubuhkanlah tanda silang (x) atau lingkaran pada salah satu angka yang telah disediakan disebelah kanan pernyataan. Jawaban sesuai dengan kondisi yang anda rasakan selama ini dalam melaksanakan pekerjaan. Petunjuk pengisian sebagai berikut:

- 1 = Jika Anda “Sangat Tidak Sesuai” dengan isi pernyataan
- 2 = Jika Anda “Tidak Sesuai” dengan isi pernyataan
- 3 = Jika Anda “Cukup Sesuai” dengan isi pernyataan
- 4 = Jika Anda “Sesuai” dengan isi pernyataan
- 5 = Jika Anda “ Sangat Sesuai” dengan isi pernyataan

Contoh Pengisian:

1. Saya merasa senang dapat memecahkan setiap masalah pekerjaan

1	2	3	X	5
---	---	---	---	---

Dengan mengisi tanda silang angka 4, berarti Anda “Sesuai” dengan isi pernyataan.

-Terima Kasih atas Partisipasinya-

Lanjutan Lampiran 3- Kuesioner

KUESIONER

Komunikasi Vertikal

1.	Selama ini karyawan mendapatkan kemudahan berbicara dengan atasan untuk menyampaikan pendapat, saran ataupun kritik.	1	2	3	4	5
2.	Komunikasi saat ini menghasilkan kesamaan visi dan misi dalam pekerjaan.	1	2	3	4	5
3.	Selama ini, atasan memberikan perintah dan informasi pekerjaan dengan jelas.	1	2	3	4	5
4.	Hubungan saat ini bersifat kekeluargaan dengan adanya keterbukaan dalam berkomunikasi.	1	2	3	4	5
5.	Selama ini, komunikasi dengan atasan berperan penting dalam mengatasi masalah pekerjaan.	1	2	3	4	5
6.	Komunikasi formal seperti rapat pembinaan sangat dibutuhkan bawahan.	1	2	3	4	5

Komunikasi Horizontal

1.	Komunikasi sesama rekan kerja berperan penting dalam mengatasi masalah dan mencari solusi masalah pekerjaan.	1	2	3	4	5
2.	Komunikasi yang baik dengan rekan kerja dapat menciptakan kenyamanan dan semangat kerja.	1	2	3	4	5
3.	Komunikasi dengan rekan kerja selama ini dapat menambah pengetahuan dan pengalaman dalam pekerjaan dan menghadapi pihak eksternal (wajib Pajak)	1	2	3	4	5
4.	Selama ini, Komunikasi dengan rekan kerja memberikan inspirasi dalam melakukan pekerjaan	1	2	3	4	5

Lanjutan Lampiran 3- Kuesioner

KUESIONER KOMPENSASI

1.	Saya merasa gaji, tunjangan pokok dan TKT yang saya terima sesuai dengan tingkat kemampuan saya.	1	2	3	4	5
2.	Saya merasa gaji, tunjangan pokok dan TKT yang saya terima sebanding dengan apa yang saya kerjakan.	1	2	3	4	5
3.	Gaji, tunjangan pokok dan TKT yang saya terima membuat saya bersemangat untuk memberikan yang terbaik untuk DJP	1	2	3	4	5
4.	Imbalan Prestasi Kerja berdasarkan NKO (Nilai Kinerja Organisasi) yang saya terima dapat memacu semangat kerja saya untuk mencapai target penerimaan pajak.	1	2	3	4	5
5.	Pemberian tunjangan hari raya yang saya terima menambah loyalitas saya kepada DJP.	1	2	3	4	5
6.	Adanya asuransi in health dan askes dapat lebih membantu saya dan keluarga dalam mengatasi masalah kesehatan.	1	2	3	4	5
7.	Adanya Jaminan pensiun membuat saya lebih tenang menghadapi masa purnabhakti.	1	2	3	4	5
8.	Saya merasa bangga prestasi kerja saya diakui oleh atasan sehingga membuat saya ingin terus meningkatkan kemampuan	1	2	3	4	5
9.	Saya merasa senang promosi/pengembangan karier yang diberikan kantor saat ini disesuaikan dengan prestasi kerja	1	2	3	4	5
10.	Saya merasa senang dengan adanya program beasiswa melanjutkan kuliah yang diberikan DJP sehingga ada kesempatan untuk menambah pengetahuan.	1	2	3	4	5
11.	Saya merasa bangga menjadi bagian dari DJP dalam mengemban tugas penting mengumpulkan pajak untuk kesejahteraan bangsa.	1	2	3	4	5

Lanjutan Lampiran 3- Kuesioner

KUESIONER BUDAYA ORGANISASI

1.	Berkata tidak jujur adalah suatu kewajiban	1	2	3	4	5
2.	Saya rela memberikan konsultasi kepada wajib pajak sampai mereka mengerti benar tentang hak dan kewajiban perpajakan	1	2	3	4	5
3.	Saya akan menunjukkan dan menumbuhkan kepercayaan wajib pajak kepada DJP	1	2	3	4	5
4.	Saya ikhlas membantu wajib pajak tanpa pamrih dan tidak akan menerima gratifikasi dari mereka dalam bentuk apapun	1	2	3	4	5
5.	Saya senang dan mendukung adanya reformasi perpajakan	1	2	3	4	5
6.	Mengerjakan tugas dengan tuntas dan sesuai waktunya adalah komitmen saya.	1	2	3	4	5
7.	Senantiasa mencari tahu solusi setiap permasalahan melalui transfer knowledge dari rekan kerja atau buku-buku dan peraturan perpajakan.	1	2	3	4	5
8.	Saya telah merasa memiliki DJP dan bekerja dengan hati.	1	2	3	4	5
9.	Dengan adanya reformasi perpajakan, saya merasa percaya dan menghormati setiap pegawai pajak lainnya.	1	2	3	4	5
10.	Saya senantiasa menemukan dan mencari solusi terbaik terhadap hubungan kerjasama internal	1	2	3	4	5
11.	Saya berusaha melayani wajib pajak dengan hati, proaktif dan cepat tanggap.	1	2	3	4	5
12.	Saya berusaha melakukan perbaikan terus menerus disegala bidang serta mengembangkan inovasi dan kreativitas untuk memberikan yang terbaik bagi bangsa umumnya dan DJP khususnya.	1	2	3	4	5

Lanjutan Lampiran 3- Kuesioner

KUESIONER KINERJA AR

1.	Saya mampu menjawab pertanyaan Wajib Pajak atas permasalahan perpajakan	1	2	3	4	5
2.	Saya mampu memonitor penyelesaian pemeriksaan pajak dan proses keberatan dengan baik	1	2	3	4	5
3.	Saya bersedia membantu Wajib Pajak dalam memperoleh penegasan dan konfirmasi masalah perpajakan	1	2	3	4	5
4.	Saya telah melakukan pemuktahiran data Wajib Pajak dan company profile sesuai yang dibebankan kepada saya	1	2	3	4	5
5.	Saya selalu menginformasikan ketentuan perpajakan terbaru kepada wajib pajak	1	2	3	4	5
6.	Saya telah memonitor kepatuhan Wajib Pajak melalui Pemanfaatan data & Sistem Informasi DJP	1	2	3	4	5
7.	Saya menyelesaikan permohonan surat keterangan yang diperlukan Wajib Pajak tepat waktu sesuai prosedur.	1	2	3	4	5
8.	Saya mampu meyakinkan wajib pajak agar melakukan pembayaran dan pelaporan pajak tepat waktu	1	2	3	4	5
9.	Saya bersedia memberikan konsultasi kepada wajib pajak meskipun diluar jam kantor tanpa pamrih	1	2	3	4	5
10.	Saya bersedia memberikan bantuan kepada teman sejawat dalam menangani permasalahan wajib pajak yang menjadi tanggung jawab mereka	1	2	3	4	5
11.	Saya bersedia melakukan kerja ekstra (lembur) dan pulang kerja belakangan untuk menyelesaikan tugas saya	1	2	3	4	5
12.	Saya berhasil mengatasi berbagai rintangan/hambatan dalam menyelesaikan tugas AR	1	2	3	4	5
13.	Prosentase capaian realisasi terhadap target penerimaan ($\geq 100\%$ = 5, $99\% - 85\%$ = 4, $85\% - 80\%$ = 3, $79\% - 65\%$ = 2, $\leq 64\%$ = 1)	1	2	3	4	5

Lampiran 4 – Identitas Responden

No	Subjek	Jenis kelamin	Usia	Pend terakhir	Golongan	Jabatan sbm AR	Masa kerja	Kode Subjek	Jenis kelamin	Usia	Pend terakhir	Golongan	Jabatan sbm AR	Masa kerja
1	1	L	31-40	D III	III a	Pelaksana	11-15	1001	1	2	2	3	1	3
2	2	P	31-40	S-1	III a	Pelaksana	11-15	1002	2	2	3	3	1	3
3	4	L	25-30	D III	II c	Pelaksana	<5	1004	1	1	2	1	1	1
4	4	P	31-40	S-2	III c	Koriak	5-10	1004	2	2	4	5	2	2
5	5	L	25-30	S-1	III b	Pelaksana	<5	1005	1	1	3	4	1	1
6	6	P	31-40	S-1	III b	Pelaksana	16-20	1006	2	2	3	4	1	4
7	7	L	25-30	D III	II d	Pelaksana	<5	1007	1	1	2	2	1	1
8	8	P	31-40	D III	II d	Pelaksana	5-10	1008	2	2	2	2	1	2
9	9	P	25-30	D III	II c	Pelaksana	<5	1009	2	1	2	1	1	1
10	10	L	31-40	S-1	III a	Pelaksana	<5	1010	1	2	3	3	1	1
11	11	L	25-30	S-1	III a	Pelaksana	11-15	1011	1	1	3	3	1	3
12	12	L	31-40	S-1	III a	Pelaksana	11-15	1012	1	2	3	3	1	3
13	13	P	25-30	D III	III b	Pelaksana	11-15	1013	2	1	2	4	1	3
14	14	P	31-40	S-1	III a	Pelaksana	11-15	1014	2	2	3	3	1	3
15	15	P	31-40	S-1	III a	Pelaksana	11-15	1015	2	2	3	3	1	3
16	16	P	41-50	S-1	III b	lainnya	16-20	1016	2	3	3	4	5	4
17	17	L	31-40	S-1	III b	Pelaksana	11-15	1017	1	2	3	4	1	3
18	1	L	31-40	S-1	III b	Penelaah Keb	11-15	2001	1	2	3	4	4	3
19	2	L	25-30	D III	II c	Pelaksana	<5	2002	1	1	2	1	1	1
20	3	L	31-40	S-1	III b	Pelaksana	11-15	2003	1	2	3	4	1	3
21	4	P	31-40	S-2	III b	Pelaksana	11-15	2004	2	2	4	4	1	3
22	5	P	31-40	SLTA	III a	Pelaksana	16-20	2005	2	2	1	3	1	4
23	6	P	31-40	S-1	III b	Pelaksana	11-15	2006	2	2	3	4	1	3
24	7	P	31-40	S-1	III c	Pelaksana	16-20	2007	2	2	3	5	1	4
25	8	P	25-30	S-1	III a	Pelaksana	<5	2008	2	1	3	3	1	1
26	9	P	31-40	D III	III b	Pelaksana	11-15	2009	2	2	2	4	1	3
27	10	P	41-50	D III	III b	Pelaksana	>20	2010	2	3	2	4	1	5
28	11	P	41-50	D III	III c	Pelaksana	>20	2011	2	3	2	5	1	5
29	12	P	41-50	S-1	III c	Pelaksana	16-20	2012	2	3	3	5	1	4
30	13	L	31-40	S-1	III a	Pelaksana	11-15	2013	1	2	3	3	1	3
31	14	L	25-30	S-1	III a	Pelaksana	<5	2014	1	1	3	3	1	1
32	15	P	31-40	S-2	III c	Pelaksana	16-20	2015	2	2	4	5	1	4
33	16	P	41-50	D III	III c	Pelaksana	16-20	2016	2	3	2	5	1	4
34	17	L	31-40	S-1	III a	Pelaksana	11-15	2017	1	2	3	3	1	3
35	18	P	31-40	S-2	III a	Pelaksana	11-15	2018	2	2	4	3	1	3
36	19	P	31-40	S-2	III b	Pelaksana	16-20	2019	2	2	4	4	1	4
37	1	P	31-40	S-2	III c	lainnya	16-20	3001	2	2	4	5	5	4
38	2	L	>50	S-1	III c	pelaksana	>20	3002	1	4	3	5	1	5
39	3	L	41-50	S-1	III b	korlak	16-20	3003	1	3	3	4	2	4
40	4	P	31-40	S-1	III a	korlak	11-15	3004	2	2	3	3	2	3
41	5	P	25-30	S-1	III a	pelaksana	<5	3005	2	1	3	3	1	1
42	6	P	31-40	S-1	III b	korlak	11-15	3006	2	2	3	4	2	3
43	7	L	25-30	D III	II c	pelaksana	<5	3007	1	1	2	1	1	1
44	8	P	31-40	D III	III a	pelaksana	5-10	3008	2	2	2	3	1	2
45	9	P	25-30	D III	III a	pelaksana	<5	3009	2	1	2	3	1	1
46	10	P	31-40	D III	III b	pelaksana	16-20	3010	2	2	2	4	1	4
47	11	L	31-40	S-2	III b	korlak	11-15	3011	1	2	4	4	2	3
48	12	L	25-30	S-1	II d	pelaksana	5-10	3012	1	1	3	2	1	2
49	13	L	25-30	S-1	III a	pelaksana	5-10	3013	1	1	3	3	1	2
50	14	L	25-30	S-1	III a	pelaksana	5-10	3014	2	1	3	3	1	2
51	15	P	25-30	S-1	III a	pelaksana	<5	3015	2	1	3	3	1	1
52	16	L	31-40	S-1	III b	pelaksana	11-15	3016	1	2	3	4	1	3
53	17	L	31-40	S-1	III a	pelaksana	16-20	3017	1	2	3	3	1	4
54	18	P	31-40	S-1	III b	pelaksana	11-15	3018	2	2	3	4	1	3
55	19	L	41-50	D III	III c	pelaksana	16-20	3019	1	3	2	5	1	4
56	20	P	31-40	S-1	III c	korlak	5-10	3020	2	2	3	5	2	2
57	21	P	25-30	S-1	III a	Pelaksana	<5	3021	2	1	3	3	1	1
58	22	P	31-40	S-1	III b	Pelaksana	11-15	3022	2	2	3	4	1	3
59	23	L	25-30	D III	II d	Pelaksana	5-10	3023	1	1	2	2	1	2
60	24	L	31-40	D III	III a	Koriak	11-15	3024	1	2	2	3	2	3
61	25	L	31-40	D III	III a	pelaksana	11-15	3025	1	2	2	3	1	3
62	1	P	41-50	D III	III c	Pelaksana	16-20	4001	2	3	2	5	1	4
63	2	P	41-50	S-2	III c	Pelaksana	>20	4002	2	3	4	5	1	5
64	3	L	31-40	S-1	III a	Pelaksana	11-15	4003	1	2	3	3	1	3
65	4	P	31-40	S-1	III a	Koriak	11-15	4004	2	2	3	3	2	3
66	5	L	>50	S-1	III c	Koriak	>20	4005	1	4	3	5	2	5

Lanjutan Lampiran 4 – Identitas Responden

No	Subjek	Jenis kelamin	Usia	Pend terakhir	Golongan	Jabatan sbm AR	Masa kerja	Kode Subjek	Jenis kelamin	Usia	Pend terakhir	Golongan	Jabatan sbm AR	Masa kerja
67	6	P	31-40	S-1	III b	Pelaksana	11-15	4006	2	2	3	4	1	3
68	7	P	41-50	S-1	III c	Pelaksana	16-20	4007	2	3	3	5	1	4
69	8	P	31-40	S-1	III c	Pelaksana	5-10	4008	2	2	3	5	1	2
70	9	P	31-40	S-1	III b	Pelaksana	16-20	4009	2	2	3	4	1	4
71	10	L	31-40	S-1	II d	Pelaksana	16-20	4010	1	2	3	2	1	4
72	11	L	>50	S-1	III c	Pelaksana	>20	4011	1	4	3	5	1	5
73	12	L	25-30	S-1	II d	Lainnya	5-10	4012	1	1	3	2	5	2
74	13	P	31-40	S-2	III b	Pelaksana	11-15	4013	2	2	4	4	1	3
75	14	P	25-30	S-1	III a	Pelaksana	<5	4014	2	1	3	3	1	1
76	15	L	41-50	S-1	III b	Koriak	>20	4015	1	3	3	4	2	5
77	16	P	31-40	S-1	III b	Pelaksana	16-20	4016	2	2	3	4	1	4
78	17	L	>50	S-1	III c	Pelaksana	>20	4017	1	4	3	5	1	5
79	18	P	31-40	S-1	III b	Pelaksana	<5	4018	1	2	3	4	1	1
80	19	P	31-40	D III	III b	Pelaksana	16-20	4019	2	2	2	4	1	4
81	20	P	41-50	S-1	III b	Pelaksana	>20	4020	2	3	3	4	1	5
82	1	L	25-30	D III	II d	Lainnya	5-10	5001	1	1	2	2	5	2
83	2	P	31-40	D III	III a	Pelaksana	11-15	5002	2	2	2	3	1	3
84	3	P	31-40	D III	III a	Pelaksana	11-15	5003	2	2	2	3	1	3
85	4	P	31-40	S-1	III a	Pelaksana	16-20	5004	2	2	3	3	1	4
86	5	P	25-30	S-1	III b	Pelaksana	<5	5005	2	1	3	4	1	1
87	6	P	>50	S-1	III c	Koriak	>20	5006	2	4	3	5	2	5
88	7	P	41-50	S-1	III c	Koriak	16-20	5007	2	3	3	5	2	4
89	8	L	>50	S-1	III c	Koriak	>20	5008	1	4	3	5	2	5
90	9	L	>50	S-1	III c	Koriak	>20	5009	1	4	3	5	2	5
91	10	P	31-40	D III	III a	Pelaksana	11-15	5010	2	2	2	3	1	3
92	11	P	41-50	S-1	III c	Koriak	16-20	5011	2	3	3	5	2	4
93	12	P	31-40	S-1	III b	Pelaksana	16-20	5012	2	2	3	4	1	4
94	13	P	25-30	S-1	III a	Pelaksana	<5	5013	2	1	3	3	1	1
95	14	P	41-50	S-2	III b	Koriak	>20	5014	2	3	4	4	2	5
96	15	P	31-40	S-2	III b	Pelaksana	16-20	5015	2	2	4	4	1	4
97	16	L	25-30	S-1	III a	Pelaksana	<5	5016	1	1	3	3	1	1
98	17	P	31-40	S-1	III c	Pelaksana	11-15	5017	2	2	3	5	1	3
99	18	P	31-40	S-1	III b	Pelaksana	16-20	5018	2	2	3	4	1	4
100	19	P	31-40	S-1	III b	Pelaksana	11-15	5019	2	2	3	4	1	3
101	20	L	31-40	D III	III a	Pelaksana	>20	5020	1	2	2	3	1	5

Lanjutan Lampiran 5 – Persepsi Kinerja

No Responden	Kode Subjek	Kinerja (V)												Jmlh Skor	Rata-rata	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			13
91	5010	3	3	4	2	3	4	4	3	2	3	3	3	5	42	3
92	5011	3	3	4	2	3	4	4	3	2	3	3	3	4	41	3
93	5012	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	42	3
94	5013	4	4	4	3	4	4	3	5	4	5	3	5	5	53	4
95	5014	4	1	4	1	4	4	5	4	1	3	3	4	5	43	3
96	5015	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	5	45	3
97	5016	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	5	49	4
98	5017	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	5	40	3
99	5018	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	5	43	3
100	5019	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	5	43	3
101	5020	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	5	43	3

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 6 – Persepsi Budaya Organisasi

No Responden	Kode Subjek	Budaya Organisasi (X4)												Jmlh Skor	Rata-rata	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1	1001	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5
2	1002	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	45	4
3	1003	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5
4	1004	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	52	4
5	1005	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	39	3
6	1006	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4
7	1007	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	43	4
8	1008	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	4	3	4	52	4
9	1009	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	55	5
10	1010	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5
11	1011	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	57	5
12	1012	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	57	5
13	1013	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5
14	1014	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4
15	1015	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	47	4
16	1016	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4
17	1017	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4
18	2001	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4
19	2002	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4
20	2003	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49	4
21	2004	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	59	5
22	2005	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4
23	2006	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	52	4
24	2007	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	44	4
25	2008	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4
26	2009	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	45	4
27	2010	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5
28	2011	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	50	4
29	2012	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5
30	2013	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	55	5
31	2014	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4
32	2015	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	42	4
33	2016	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	43	4
34	2017	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	37	3
35	2018	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	37	3
36	2019	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37	3
37	3001	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46	4
38	3002	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	47	4
39	3003	4	5	5	4	5	5	5	2	2	3	4	3	4	47	4
40	3004	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5
41	3005	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	47	4
42	3006	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	45	4
43	3007	4	5	4	4	4	3	4	2	3	3	4	3	4	42	4
44	3008	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4
45	3009	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	42	4
46	3010	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5
47	3011	4	3	3	4	4	4	4	2	4	3	4	3	4	42	4
48	3012	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4
49	3013	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4
50	3014	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49	4
51	3015	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	56	5
52	3016	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	47	4
53	3017	4	5	5	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	47	4
54	3018	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	54	5
55	3019	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	50	4
56	3020	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	50	4
57	3021	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4
58	3022	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	37	3
59	3023	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	51	4
60	3024	5	4	5	5	4	4	3	3	5	4	3	3	4	48	4
61	3025	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	50	4
62	4001	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5
63	4002	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	41	3
64	4003	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3
65	4004	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	58	5
66	4005	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	46	4
67	4006	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	55	5
68	4007	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	56	5
69	4008	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4
70	4009	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49	4
71	4010	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49	4
72	4011	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	5	4	4	49	4
73	4012	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	51	4
74	4013	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	56	5
75	4014	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	59	5
76	4015	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4
77	4016	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4
78	4017	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	52	4
79	4018	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	51	4
80	4019	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	54	5
81	4020	5	4	4	4	5	5	4	5	5	3	4	4	4	52	4

Lanjutan Lampiran 6 – Persepsi Budaya Organisasi

No Responden	Kode Subjek	Budaya Organisasi (X4)												Jmlh Skor	Rata-rata
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
82	5001	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	42	4
83	5002	5	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	50	4
84	5003	5	4	5	5	5	5	5	4	3	3	5	4	53	4
85	5004	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	41	3
86	5005	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4
87	5006	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	45	4
88	5007	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3	4	4	46	4
89	5008	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	52	4
90	5009	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	52	4
91	5010	5	5	4	5	5	3	4	3	3	4	4	4	49	4
92	5011	4	4	3	5	4	4	3	3	3	4	4	3	44	4
93	5012	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	43	4
94	5013	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	50	4
95	5014	5	4	5	3	5	4	5	5	4	3	3	4	50	4
96	5015	3	2	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	36	3
97	5016	5	4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	53	4
98	5017	5	4	5	3	5	4	5	5	4	3	4	4	50	4
99	5018	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	46	4
100	5019	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	47	4
101	5020	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	48	4

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 7 – Persepsi Komunikasi Vertikal dan Horizontal

No Responden	Kode Subjek	Komunikasi Vertikal (X1)						Jmlh Skor	Rata-rata	Komunikasi Horizontal (X2)						Jmlh Skor	Rata-rata
		1	2	3	4	5	6			7	8	9	10				
1	1001	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	20	5	
2	1002	3	3	3	3	3	3	18	3	4	4	4	4	4	16	4	
3	1003	4	3	3	4	4	4	22	4	5	5	5	5	5	20	5	
4	1004	4	4	3	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	16	4	
5	1005	4	3	3	4	3	3	20	3	4	3	3	3	3	13	3	
6	1006	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	16	4	
7	1007	4	4	4	3	4	3	22	4	4	5	4	4	4	17	4	
8	1008	2	3	3	3	3	3	17	3	5	5	5	5	5	20	5	
9	1009	4	3	3	4	3	4	21	4	5	5	5	5	4	19	5	
10	1010	3	3	3	3	3	5	20	3	5	5	5	5	5	20	5	
11	1011	5	4	3	4	4	5	25	4	5	5	5	5	5	20	5	
12	1012	3	4	3	4	4	5	23	4	5	5	5	5	5	20	5	
13	1013	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	20	5	
14	1014	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	16	4	
15	1015	3	3	3	3	4	3	19	3	4	5	5	4	4	18	5	
16	1016	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	16	4	
17	1017	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	4	4	4	16	4	
18	2001	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	16	4	
19	2002	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	12	3	
20	2003	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	16	4	
21	2004	3	3	3	3	3	4	19	3	4	4	4	4	4	16	4	
22	2005	4	4	3	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	16	4	
23	2006	4	4	4	4	4	5	25	4	4	5	4	4	4	17	4	
24	2007	3	3	3	3	3	4	19	3	4	4	4	4	4	16	4	
25	2008	3	4	3	4	4	3	21	4	4	4	4	4	4	16	4	
26	2009	3	3	3	4	4	3	20	3	4	4	4	4	4	16	4	
27	2010	4	5	4	5	5	3	26	4	5	5	5	5	5	20	5	
28	2011	4	4	4	4	4	3	23	4	4	4	4	4	4	16	4	
29	2012	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	20	5	
30	2013	4	4	4	4	4	4	24	4	5	5	5	5	5	20	5	
31	2014	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	16	4	
32	2015	3	3	4	4	3	3	20	3	4	4	4	4	4	16	4	
33	2016	3	3	1	3	3	3	16	3	4	3	4	4	4	15	4	
34	2017	2	1	1	1	1	1	7	1	5	4	4	4	4	17	4	
35	2018	2	1	1	1	1	1	7	1	5	4	4	4	4	17	4	
36	2019	2	1	1	1	1	1	7	1	5	4	4	4	4	17	4	
37	3001	4	4	2	4	4	4	22	4	4	4	4	4	4	16	4	
38	3002	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	16	4	
39	3003	4	4	4	4	4	5	25	4	4	4	2	2	12	3		
40	3004	4	3	4	4	4	4	23	4	5	5	5	5	5	20	5	
41	3005	4	3	3	4	3	4	21	4	4	4	4	4	4	16	4	
42	3006	3	3	3	3	4	3	19	3	3	3	3	3	3	12	3	
43	3007	2	2	2	3	3	3	15	3	4	4	5	4	4	17	4	
44	3008	4	4	3	4	3	4	22	4	4	4	4	4	4	16	4	
45	3009	2	3	2	3	3	3	16	3	4	4	4	3	15	4		
46	3010	4	3	2	2	3	5	19	3	4	5	5	5	5	19	5	
47	3011	4	4	4	3	4	4	22	4	4	4	4	4	4	16	4	
48	3012	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	16	4	
49	3013	4	4	5	5	5	5	28	5	4	5	4	3	16	4		
50	3014	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	16	4	
51	3015	3	3	4	4	4	4	22	4	4	4	5	4	17	4		
52	3016	3	3	4	3	4	3	20	3	4	5	5	5	5	19	5	
53	3017	3	3	4	3	4	3	20	3	4	5	5	5	5	19	5	
54	3018	2	3	2	3	3	5	18	3	5	5	5	5	5	20	5	
55	3019	4	5	4	4	5	3	25	4	4	5	5	3	17	4		
56	3020	3	3	2	3	2	2	15	3	4	4	4	4	4	16	4	
57	3021	4	4	3	4	4	3	22	4	4	4	4	4	4	16	4	
58	3022	2	3	2	2	3	4	16	3	4	4	4	4	4	16	4	
59	3023	4	4	5	3	4	4	24	4	5	5	4	4	4	18	5	
60	3024	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	16	4	
61	3025	4	4	4	2	3	2	19	3	5	5	5	4	19	5		
62	4001	4	4	4	4	4	5	25	4	5	5	5	5	5	20	5	
63	4002	3	3	3	3	3	3	18	3	4	4	4	4	4	16	4	
64	4003	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	12	3	
65	4004	2	4	4	3	4	4	21	4	5	5	5	5	5	20	5	
66	4005	4	3	3	4	4	4	22	4	4	4	4	5	17	4		
67	4006	4	3	4	4	4	5	24	4	5	4	5	4	18	5		
68	4007	3	5	3	3	4	3	21	4	5	5	5	5	5	20	5	
69	4008	4	4	4	4	4	4	24	4	4	5	5	4	18	5		
70	4009	4	4	5	4	5	4	26	4	4	4	4	4	4	16	4	
71	4010	4	4	4	5	4	4	25	4	4	4	4	4	4	16	4	
72	4011	4	3	4	3	3	3	20	3	3	4	3	3	13	3		
73	4012	4	4	4	4	5	4	25	4	4	4	4	3	15	4		
74	4013	3	3	3	4	4	4	21	4	4	4	4	5	17	4		
75	4014	3	3	4	4	4	4	22	4	4	4	4	4	16	4		
76	4015	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	16	4		
77	4016	3	3	4	4	4	4	22	4	4	4	4	4	16	4		
78	4017	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	16	4		
79	4018	4	4	5	4	4	4	25	4	5	5	4	4	18	5		
80	4019	4	3	4	5	4	3	23	4	4	5	4	4	17	4		
81	4020	4	3	4	4	3	4	22	4	5	5	5	5	20	5		

Lanjutan Lampiran 7 – Persepsi Komunikasi Vertikal dan Horizontal

No Responden	Kode Subjek	Komunikasi Vertikal (X1)					Jmlh Skor	Rata-rata	Komunikasi Horizontal (X2)					Jmlh Skor	Rata-rata
		1	2	3	4	5			6	7	8	9	10		
82	5001	4	4	4	4	5	3	24	4	4	5	4	3	16	4
83	5002	4	3	3	3	4	4	21	4	5	5	5	5	20	5
84	5003	4	3	3	3	3	4	20	3	5	5	5	5	20	5
85	5004	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	3	15	4
86	5005	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	16	4
87	5006	4	3	3	5	4	3	22	4	4	4	4	4	16	4
88	5007	4	3	3	4	4	3	21	4	4	4	4	3	15	4
89	5008	4	5	5	4	4	4	26	4	4	4	4	3	15	4
90	5009	4	4	5	4	4	4	25	4	4	4	4	3	15	4
91	5010	3	3	3	3	3	3	18	3	3	4	4	3	14	4
92	5011	3	3	3	3	3	3	18	3	3	4	4	3	14	4
93	5012	4	4	4	3	4	3	22	4	4	4	4	4	16	4
94	5013	4	4	3	4	3	3	21	4	4	5	5	4	18	5
95	5014	3	4	3	3	4	5	22	4	5	5	5	4	19	5
96	5015	3	3	3	3	3	3	18	3	4	3	3	4	14	4
97	5016	4	4	3	4	3	4	22	4	4	5	5	5	19	5
98	5017	3	3	2	3	2	2	15	3	5	5	5	5	20	5
99	5018	4	4	3	4	4	4	23	4	4	4	4	4	16	4
100	5019	2	2	2	2	3	3	14	2	4	4	4	4	16	4
101	5020	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	4	4	16	4

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 8 – Persepsi Kompensasi

No Responden	Kode Subjek	Kompensasi (X3)										Jmlh Skor	Rata-rata
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	1001	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	34	3
2	1002	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	29	3
3	1003	3	3	3	3	3	5	4	4	4	5	37	4
4	1004	3	3	3	4	2	3	4	3	4	4	33	3
5	1005	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	31	3
6	1006	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39	4
7	1007	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	36	4
8	1008	3	2	2	5	5	5	5	2	3	4	36	4
9	1009	4	4	3	3	2	4	4	4	4	5	37	4
10	1010	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	46	5
11	1011	3	3	3	3	3	4	4	3	5	5	36	4
12	1012	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	39	4
13	1013	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5
14	1014	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4
15	1015	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	32	3
16	1016	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	34	3
17	1017	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	37	4
18	2001	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4
19	2002	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	27	3
20	2003	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4
21	2004	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4
22	2005	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4
23	2006	4	4	4	4	3	2	3	3	4	4	36	4
24	2007	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	29	3
25	2008	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	37	4
26	2009	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	32	3
27	2010	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	45	5
28	2011	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	27	3
29	2012	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4
30	2013	4	4	4	4	4	5	3	4	5	5	42	4
31	2014	4	3	3	4	2	3	4	3	4	4	34	3
32	2015	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	23	2
33	2016	3	4	4	3	2	4	4	3	3	4	34	3
34	2017	3	3	3	3	1	1	1	2	2	3	22	2
35	2018	3	3	3	3	1	1	1	2	2	3	22	2
36	2019	3	3	3	3	1	1	1	2	2	3	22	2
37	3001	2	2	2	2	2	4	2	4	4	4	28	3
38	3002	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	35	4
39	3003	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	25	3
40	3004	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	35	4
41	3005	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	35	4
42	3006	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	23	2
43	3007	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	24	2
44	3008	3	2	3	3	2	3	3	3	4	4	30	3
45	3009	3	3	3	4	3	2	2	2	3	3	28	3
46	3010	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	35	4
47	3011	2	1	1	1	3	4	3	2	1	1	19	2
48	3012	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4
49	3013	2	3	3	3	2	3	5	3	5	5	34	3
50	3014	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	41	4
51	3015	3	3	3	2	4	4	3	3	3	4	32	3
52	3016	4	4	4	4	3	5	5	3	3	3	38	4
53	3017	4	4	4	4	3	5	5	3	3	3	38	4
54	3018	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	39	4
55	3019	4	4	4	5	3	3	4	4	5	5	41	4
56	3020	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	38	4
57	3021	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39	4
58	3022	3	3	3	4	2	3	3	2	4	4	31	3
59	3023	4	4	4	3	3	3	3	3	2	4	33	3
60	3024	3	3	4	5	3	3	4	3	3	2	33	3
61	3025	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	39	4
62	4001	2	2	4	5	4	4	5	4	4	4	38	4
63	4002	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	29	3
64	4003	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3
65	4004	3	3	3	3	2	4	4	4	5	5	36	4
66	4005	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	36	4
67	4006	5	4	5	4	3	4	3	3	4	4	39	4
68	4007	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	41	4
69	4008	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	41	4
70	4009	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39	4
71	4010	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	41	4
72	4011	3	3	4	4	2	3	3	3	3	4	32	3

Lanjutan Lampiran 8 – Persepsi Kompensasi

No Responden	Kode Subjek	Kompensasi (X3)										Jmlh Skor	Rata-rata
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
73	4012	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	33	3
74	4013	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	38	4
75	4014	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4
76	4015	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4
77	4016	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	31	3
78	4017	4	3	4	3	2	3	4	3	3	4	33	3
79	4018	5	5	4	4	1	4	4	2	4	4	37	4
80	4019	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	36	4
81	4020	2	2	3	4	4	3	4	3	4	5	34	3
82	5001	3	3	3	3	2	4	3	3	4	4	32	3
83	5002	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	34	3
84	5003	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	33	3
85	5004	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	32	3
86	5005	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4
87	5006	4	4	4	3	3	5	3	3	2	4	35	4
88	5007	3	2	3	3	2	4	2	2	2	4	27	3
89	5008	4	4	3	4	4	4	3	2	3	4	35	4
90	5009	4	4	3	4	4	4	3	2	3	4	35	4
91	5010	3	3	3	3	1	2	2	2	4	4	27	3
92	5011	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	25	3
93	5012	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	38	4
94	5013	4	4	3	4	3	3	4	2	4	4	35	4
95	5014	4	4	3	4	2	4	4	2	4	5	34	3
96	5015	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	28	3
97	5016	3	3	2	2	2	3	3	2	5	4	29	3
98	5017	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39	4
99	5018	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	40	4
100	5019	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	29	3
101	5020	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	40	4

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 9
Validitas dan Realibilitas Kinerja

1. Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,896	12

2. Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
knrja1	38,9208	28,494	,743	,881
knrja2	39,3267	28,582	,609	,888
knrja3	38,6535	29,689	,698	,885
knrja4	39,1881	28,434	,690	,884
knrja5	39,0594	29,216	,667	,885
knrja6	38,8119	29,614	,658	,886
knrja7	38,5050	30,752	,474	,894
knrja8	38,6535	29,529	,679	,885
knrja9	39,5545	28,690	,461	,900
knrja10	38,7030	29,251	,590	,889
knrja11	39,2574	28,713	,570	,891
knrja12	38,9208	28,894	,651	,886

Lanjutan Lampiran 9
Validitas dan Realibilitas Komunikasi Horizontal

1. Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,888	4

2. Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
komunh1	12,6238	2,717	,733	,866
komunh2	12,5347	2,591	,745	,860
komunh3	12,5941	2,384	,834	,825
komunh4	12,7723	2,378	,725	,872

Lanjutan Lampiran 9
Validitas dan Realibilitas Budaya Organisasi

1. Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,936	12

2. Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
buday1	44,7426	30,713	,734	,929
buday2	45,0099	30,270	,702	,931
buday3	44,9307	30,485	,730	,930
buday4	44,8614	30,401	,724	,930
buday5	44,8020	31,020	,664	,932
buday6	45,0099	30,190	,771	,928
buday7	45,0198	30,140	,766	,928
buday8	45,2772	30,322	,635	,934
buday9	45,2376	30,863	,662	,932
buday10	45,2475	31,348	,659	,932
buday11	45,0099	30,190	,771	,928
buday12	45,1584	30,055	,770	,928

Lanjutan Lampiran 9
Validitas dan Realibilitas Komunikasi Vertikal

1. Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,908	6

2. Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
komunv1	17,8713	12,273	,733	,894
komunv2	17,9307	11,685	,791	,885
komunv3	18,0000	11,140	,750	,891
komunv4	17,8614	11,581	,772	,887
komunv5	17,7822	11,332	,841	,877
komunv6	17,7822	12,132	,607	,912

Lanjutan Lampiran 9
Validitas dan Realibilitas Kompensasi

1. Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,877	10

2. Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
komen1	31,0396	27,978	,565	,868
komen2	31,1386	27,641	,587	,866
komen3	31,0594	27,416	,645	,862
komen4	30,9109	27,602	,556	,868
komen5	31,4257	26,147	,588	,867
komen6	30,9208	26,174	,610	,865
komen7	30,9604	25,978	,681	,858
komen8	31,2970	26,651	,655	,861
komen9	30,9505	26,808	,591	,866
komen10	30,5743	28,167	,551	,869

Lampiran 10

Distribusi Frekuensi Butir Pertanyaan Komunikasi vertikal

1. komunv1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	10	9,9	9,9	9,9
3,00	27	26,7	26,7	36,6
4,00	60	59,4	59,4	96,0
5,00	4	4,0	4,0	100,0
Total	101	100,0	100,0	

2. komunv2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	3	3,0	3,0	3,0
2,00	2	2,0	2,0	5,0
3,00	43	42,6	42,6	47,5
4,00	46	45,5	45,5	93,1
5,00	7	6,9	6,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

3. komunv3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	4	4,0	4,0	4,0
2,00	8	7,9	7,9	11,9
3,00	37	36,6	36,6	48,5
4,00	43	42,6	42,6	91,1
5,00	9	8,9	8,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Lanjutan Lampiran 10
Distribusi Frekuensi Butir Pertanyaan Komunikasi vertikal

4. komunv4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	3	3,0	3,0	3,0
2,00	4	4,0	4,0	6,9
3,00	33	32,7	32,7	39,6
4,00	53	52,5	52,5	92,1
5,00	8	7,9	7,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

5. komunv5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	3	3,0	3,0	3,0
2,00	3	3,0	3,0	5,9
3,00	28	27,7	27,7	33,7
4,00	58	57,4	57,4	91,1
5,00	9	8,9	8,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

6. komunv6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	3	3,0	3,0	3,0
2,00	3	3,0	3,0	5,9
3,00	33	32,7	32,7	38,6
4,00	48	47,5	47,5	86,1
5,00	14	13,9	13,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Lanjutan Lampiran 10
Distribusi Frekuensi Butir Pertanyaan Komunikasi Horizontal

1. komunh1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	6	5,9	5,9	5,9
4,00	67	66,3	66,3	72,3
5,00	28	27,7	27,7	100,0
Total	101	100,0	100,0	

2. komunh2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	6	5,9	5,9	5,9
4,00	58	57,4	57,4	63,4
5,00	37	36,6	36,6	100,0
Total	101	100,0	100,0	

3. komunh3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	1	1,0	1,0	1,0
3,00	6	5,9	5,9	6,9
4,00	61	60,4	60,4	67,3
5,00	33	32,7	32,7	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Lanjutan Lampiran 10
Distribusi Frekuensi Butir Pertanyaan Komunikasi Horizontal

4. komunh4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	1	1,0	1,0	1,0
3,00	16	15,8	15,8	16,8
Valid 4,00	59	58,4	58,4	75,2
5,00	25	24,8	24,8	100,0
Total	101	100,0	100,0	

UNIVERSITAS TERBUKA

Lanjutan Lampiran 10
Distribusi Frekuensi Butir Pertanyaan Kompensasi

1. komponen1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	1,0	1,0	1,0
2,00	8	7,9	7,9	8,9
3,00	42	41,6	41,6	50,5
4,00	46	45,5	45,5	96,0
5,00	4	4,0	4,0	100,0
Total	101	100,0	100,0	

2. komponen2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	2	2,0	2,0	2,0
2,00	10	9,9	9,9	11,9
3,00	43	42,6	42,6	54,5
4,00	44	43,6	43,6	98,0
5,00	2	2,0	2,0	100,0
Total	101	100,0	100,0	

3. komponen3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	2	2,0	2,0	2,0
2,00	7	6,9	6,9	8,9
3,00	41	40,6	40,6	49,5
4,00	49	48,5	48,5	98,0
5,00	2	2,0	2,0	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Lanjutan Lampiran 10
Distribusi Frekuensi Butir Pertanyaan Kompensasi

4. komp4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	2	2,0	2,0	2,0
2,00	6	5,9	5,9	7,9
3,00	34	33,7	33,7	41,6
4,00	51	50,5	50,5	92,1
5,00	8	7,9	7,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

5. komp5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	5	5,0	5,0	5,0
2,00	24	23,8	23,8	28,7
3,00	39	38,6	38,6	67,3
4,00	27	26,7	26,7	94,1
5,00	6	5,9	5,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

6. komp6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	3	3,0	3,0	3,0
2,00	8	7,9	7,9	10,9
3,00	35	34,7	34,7	45,5
4,00	40	39,6	39,6	85,1
5,00	15	14,9	14,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Lanjutan Lampiran 10
Distribusi Frekuensi Butir Pertanyaan Kompensasi

7. kompen7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	3	3,0	3,0	3,0
2,00	9	8,9	8,9	11,9
3,00	31	30,7	30,7	42,6
4,00	49	48,5	48,5	91,1
5,00	9	8,9	8,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

8. kompen8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	24	23,8	23,8	23,8
3,00	38	37,6	37,6	61,4
4,00	36	35,6	35,6	97,0
5,00	3	3,0	3,0	100,0
Total	101	100,0	100,0	

9. kompen9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	1,0	1,0	1,0
2,00	13	12,9	12,9	13,9
3,00	29	28,7	28,7	42,6
4,00	48	47,5	47,5	90,1
5,00	10	9,9	9,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Lanjutan Lampiran 10
Distribusi Frekuensi Butir Pertanyaan Kompensasi

10. kompen10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	1,0	1,0	1,0
2,00	1	1,0	1,0	2,0
3,00	23	22,8	22,8	24,8
4,00	58	57,4	57,4	82,2
5,00	18	17,8	17,8	100,0
Total	101	100,0	100,0	

UNIVERSITAS TERBUKA

Lanjutan Lampiran 10
Distribusi Frekuensi Butir Pertanyaan Budaya Organisasi

1. buday1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	7	6,9	6,9	6,9
4,00	49	48,5	48,5	55,4
5,00	45	44,6	44,6	100,0
Total	101	100,0	100,0	

2. buday2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	1	1,0	1,0	1,0
3,00	16	15,8	15,8	16,8
4,00	55	54,5	54,5	71,3
5,00	29	28,7	28,7	100,0
Total	101	100,0	100,0	

3. buday3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	13	12,9	12,9	12,9
4,00	56	55,4	55,4	68,3
5,00	32	31,7	31,7	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Lanjutan Lampiran 10
Distribusi Frekuensi Butir Pertanyaan Budaya Organisasi

4. buday4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	12	11,9	11,9	11,9
4,00	51	50,5	50,5	62,4
5,00	38	37,6	37,6	100,0
Total	101	100,0	100,0	

5. buday5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	1	1,0	1,0	1,0
3,00	6	5,9	5,9	6,9
4,00	54	53,5	53,5	60,4
5,00	40	39,6	39,6	100,0
Total	101	100,0	100,0	

6. buday6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	1	1,0	1,0	1,0
3,00	13	12,9	12,9	13,9
4,00	61	60,4	60,4	74,3
5,00	26	25,7	25,7	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Lanjutan Lampiran 10
Distribusi Frekuensi Butir Pertanyaan Budaya Organisasi

7. buday7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	17	16,8	16,8	16,8
4,00	57	56,4	56,4	73,3
5,00	27	26,7	26,7	100,0
Total	101	100,0	100,0	

8. buday8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	3	3,0	3,0	3,0
3,00	28	27,7	27,7	30,7
4,00	52	51,5	51,5	82,2
5,00	18	17,8	17,8	100,0
Total	101	100,0	100,0	

9. buday9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	1	1,0	1,0	1,0
3,00	25	24,8	24,8	25,7
4,00	60	59,4	59,4	85,1
5,00	15	14,9	14,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Lanjutan Lampiran 10
Distribusi Frekuensi Butir Pertanyaan Budaya Organisasi

10. buday10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	25	24,8	24,8
	4,00	64	63,4	88,1
	5,00	12	11,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0

11. buday11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	16	15,8	15,8
	4,00	58	57,4	73,3
	5,00	27	26,7	100,0
	Total	101	100,0	100,0

12. buday12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	1,0	1,0
	3,00	21	20,8	21,8
	4,00	60	59,4	81,2
	5,00	19	18,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0

Lanjutan Lampiran 10
Distribusi Frekuensi Butir Pertanyaan Kinerja

1. Kinerja1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	3	3,0	3,0	3,0
3,00	44	43,6	43,6	46,5
Valid 4,00	46	45,5	45,5	92,1
5,00	8	7,9	7,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

2. Kinerja2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	2	2,0	2,0	2,0
2,00	15	14,9	14,9	16,8
Valid 3,00	50	49,5	49,5	66,3
4,00	31	30,7	30,7	97,0
5,00	3	3,0	3,0	100,0
Total	101	100,0	100,0	

3. Kinerja3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3,00	25	24,8	24,8	24,8
Valid 4,00	66	65,3	65,3	90,1
5,00	10	9,9	9,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Lanjutan Lampiran 10
Distribusi Frekuensi Butir Pertanyaan Kinerja

4. Kinerja4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	1,0	1,0	1,0
2,00	8	7,9	7,9	8,9
3,00	55	54,5	54,5	63,4
4,00	32	31,7	31,7	95,0
5,00	5	5,0	5,0	100,0
Total	101	100,0	100,0	

5. Kinerja5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	6	5,9	5,9	5,9
3,00	47	46,5	46,5	52,5
4,00	45	44,6	44,6	97,0
5,00	3	3,0	3,0	100,0
Total	101	100,0	100,0	

6. Kinerja6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	2	2,0	2,0	2,0
3,00	33	32,7	32,7	34,7
4,00	60	59,4	59,4	94,1
5,00	6	5,9	5,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Lanjutan Lampiran 5
Distribusi Frekuensi Butir Pertanyaan Kinerja

7. Kinerja7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	1	1,0	1,0	1,0
3,00	16	15,8	15,8	16,8
Valid 4,00	66	65,3	65,3	82,2
5,00	18	17,8	17,8	100,0
Total	101	100,0	100,0	

8. Kinerja8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3,00	27	26,7	26,7	26,7
Valid 4,00	62	61,4	61,4	88,1
5,00	12	11,9	11,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

9. Kinerja9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	8	7,9	7,9	7,9
2,00	21	20,8	20,8	28,7
Valid 3,00	44	43,6	43,6	72,3
4,00	24	23,8	23,8	96,0
5,00	4	4,0	4,0	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Lanjutan Lampiran 10
Distribusi Frekuensi Butir Pertanyaan Kinerja

10. Kinerja10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	3	3,0	3,0	3,0
3,00	29	28,7	28,7	31,7
Valid 4,00	54	53,5	53,5	85,1
5,00	15	14,9	14,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

11. Kinerja11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	2	2,0	2,0	2,0
2,00	12	11,9	11,9	13,9
Valid 3,00	52	51,5	51,5	65,3
4,00	29	28,7	28,7	94,1
5,00	6	5,9	5,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

12. Kinerja12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	5	5,0	5,0	5,0
3,00	40	39,6	39,6	44,6
Valid 4,00	48	47,5	47,5	92,1
5,00	8	7,9	7,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Lampiran 11 - Surat Pernyataan Layak Uji

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA

Jl. Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15418
Telp. 021.7415050, Fax 021.7415588

Kepada
Yth. Direktur PPs UT
Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe
Tangerang 15418

Yang bertanda tangan dibawah ini, Saya selaku pembimbing TAPM dari Mahasiswa,

Nama/NIM : Ellya Rosa / 017990043
Judul TAPM : Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Internal dan Kompensasi Terhadap Kinerja *Account Representative* di Lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat II.


Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa TAPM dari mahasiswa yang bersangkutan sudah/~~baru~~* selesai sekitar 90...% sehingga dinyatakan ~~sudah layak uji/belum layak uji~~* dalam Ujian Sidang Tugas Akhir Program Magister (TAPM).

Demikian keterangan ini dibuat untuk menjadikan periksa.

Bogor, Juni 2013

Pembimbing I

Pembimbing II.


(Prof. Dr. Ir. H. Musa Hubeis)


(Dr. Aryana Satrya)

*) Coret yang tidak perlu